
ADMINISTRACIÓN
UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL
DECIMOTERCERA EDICIÓN
KOONTZ · WEIHRICH · CANNICE

Mc
Graw
Hill

ADMINISTRACIÓN
Una perspectiva global y empresarial

ADMINISTRACIÓN
Una perspectiva global y empresarial

Decimotercera edición

Harold Koontz
University of California, Los Angeles

Heinz Weihrich
University of San Francisco

Mark Cannice
University of San Francisco

Revisión técnica

Carlos Ruiz Díaz

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

Mónica Zelaya

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Francisco Marroquín, Guatemala

Pablo Guerra Rodríguez

Facultad de Contaduría Pública y Administración
Universidad Autónoma de Nuevo León



MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • LONDRES
MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK • SAN FRANCISCO • SAN JUAN
SAN LUIS • SANTIAGO • SÃO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo A. del Bosque Alayón
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Editora de desarrollo: Marcela Rocha Martínez
Supervisor de producción: Zeferino García García

Traducción: Manuel Ortiz Staines

ADMINISTRACIÓN. UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL
Decimotercera edición



McGraw-Hill Interamericana

*A Subsidiary of **The McGraw-Hill** Companies, Inc.*
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,
Pisos 16 y 17, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN-13: 978-970-10-6524-2
ISBN-10: 970-10-6524-7
(ISBN: 970-10-3949-1 de la edición anterior)

0123456789 09765432108

Impreso en México *Printed in Mexico*

Dedicatoria

En memoria de Harold Koontz, pionero en la educación administrativa
que "desenredó la jungla de la teoría administrativa" al organizar
el conocimiento gerencial según las funciones administrativas,
el marco utilizado en los libros de texto populares de hoy.

A mi esposa Ursula

Heinz Weihrich

A mi esposa Gay
y mis hijos, Jack, James y Joseph

Mark Cannice

Contenido

Sobre los autores

Harold Koontz†

Fue un activo administrador de empresas y funcionario del Gobierno. También fue profesor universitario, presidente y director de varios consejos de compañías importantes, consultor administrativo y conferencista internacional de alta dirección y autor de innumerables libros y artículos. Desde 1950 se dedicó a dar cátedra en administración. Para 1962, ingresa a la Universidad de California en Los Ángeles como titular de la cátedra Mead Johnson. De 1979 a 1982 se desempeñó como canciller mundial de la International Academy of Management. Fue autor o coautor de 19 obras y más de 90 artículos en publicaciones especializadas. Sus obras cumbres *Administración. Una perspectiva global y empresarial*, en su decimotercera edición, y *Principios de administración* (7a. edición, McGraw-Hill Interamericana) han sido traducidas a 16 idiomas. Otra obra suya, *Board of Directors and Effective Management*, recibió el Academy of Management Book Award en 1968.

Después de hacer un doctorado en Yale, el profesor Koontz fue asistente del consejo de fideicomisarios del New Haven Railroad, director de la División de Tráfico de la War Production Board, asistente del vicepresidente de la Association of American Railroads, asistente del presidente de TransWorld Airlines y director de ventas de Convair. Se desempeñó como consultor de administración para las empresas: Hughes Tool Company, Hughes Aircraft Company, Purex Corporation, KLM Royal Dutch Airlines, Metropolitan Life Insurance Company, Occidental Petroleum Corporation y General Telephone Company, entre otras. Entre los honores que recibió se incluyen su elección como miembro de la American Academy of Management y de la International Academy of Management. Recibió el Mead Johnson Award en 1962 y el Society for Advancement of Management

Taylor Key Award en 1974; además su biografía se incluyó en las publicaciones *Who's Who in America*, *Who's Who in Finance and Industry* y en *Who's Who in the World*. Harold Koontz murió en 1984

Heinz Weihrich

Es profesor de administración global y ciencias del comportamiento en la University of San Francisco (USF). Hizo un doctorado en la University of California en Los Ángeles (UCLA) y fue invitado a la University of California en Berkeley y la Harvard Business School. Sus campos de estudio son la administración, la administración internacional y las ciencias del comportamiento. El doctor Weihrich ha enseñado en la Arizona State University, la UCLA y en distintos países como Austria, China (Beijing y Shanghai), Egipto, Francia, Alemania, Hong Kong, Jamaica, Kuwait, Malasia, México, Singapur, Suiza y Taiwán. También es miembro facultado de la Graduate School of Business de Zurich, Suiza, y de la China European International Business School (CEIBS) en Shanghai, República Popular de China.

Ha publicado más de 60 libros, considerando sus varias ediciones y traducciones. Es coautor del clásico *Administración*. *Una perspectiva global y empresarial* (13a. edición, McGraw-Hill Interamericana), que ha sido traducido a 16 idiomas y ha sido éxito de la literatura en administración por más de 10 años; y es autor de *Elementos de administración* (7a. edición, McGraw-Hill Interamericana), también traducido a varios idiomas, ambos títulos escritos originalmente por Harold Koontz y Cyril O'Donnell, de quienes recibió la estafeta para seguir escribiéndolos. Otro libro escrito junto con Koontz, *Management Excellence-Productivity through MBO* también se ha traducido al chino, alemán, griego, italiano, japonés y español. Se han publicado cerca de 100 artículos suyos en distintas publicaciones especializadas de varios países, como *Human Resource Planning*, *Journal of Systems Management*, *Management International Review*, *Long Range Planning*, *European Business Review* y *The Academy of Management Executive*. Últimamente se ha enfocado a estudiar el mejoramiento de la competitividad global de las empresas y naciones, la administración estratégica, la excelencia administrativa, liderazgo global y la administración de la calidad total.

Además de continuar sus actividades académicas, Weihrich realiza consultoría administrativa y desarrollo organizacional y ejecutivo en Estados Unidos, Europa, África y Asia. En sus experiencias de consultoría, administrativas y docentes ha trabajado con Eastman Kodak, Volkswagen, Hughes Aircraft, ABB (Suiza), Mercedes-Benz, China Resources Co., Guangdong Enterprises (China) y el Institute Pembangunan Keusahawanan (Malasia). Ha dado conferencias sobre administración en Estados Unidos, Europa, Asia y México. Ha sido miembro electo de la International Academy of Management, el más alto honor conferido por el movimiento de administración internacional. Además, su biografía ha sido incluida en *International Businessmen's Who's Who*, *Men of Achievement*, el *Dictionary of International Biography*, *International Leaders in Achievement*, *Who's Who in California*, *Who's Who in American Education*, *Marquis' Who is Who in the West*, *Who's Who in America* y *Who's Who in the World*.

Mark V Cannice, *Ph.D.*

Obtuvo su licenciatura en la Academia Naval de Estados Unidos, cursó una maestría en la USF y un posgrado y un doctorado en la Escuela de Negocios Kelley de la Indiana University. Es profesor asociado de Iniciativa Empresarial en la Escuela de Negocios y

Administración de la University of San Francisco (USF) y fundador y director ejecutivo del Programa de Iniciativa Empresarial (clasificado entre los 25 mejores programas de iniciativa empresarial por la *Princeton Review* y *Entrepreneur Magazine 2006* de Estados Unidos). Asimismo, fundó y dirige el Concurso Internacional de Plan de Negocios (www.BusinessPlanCompetition.org) y el Concurso Internacional de Plan de Negocios de la Hong Kong University (www.ChinaBusinessPlanCompetition.com), ambos considerados de los más importantes en el mundo. Además, trabaja con muchas empresas capitalistas de Silicon Valley, de las que publica un reporte trimestral sobre la confianza en el ambiente empresarial de alto crecimiento a futuro, el cual se publica en Bloomberg Financial Services Network y llega a 200 000 organizaciones del mundo, y ha sido mencionado en CNBC TV, Business Week y otras publicaciones y medios en línea. También publica un reporte trimestral de la confianza en las empresas capitalitas chinas.

Ha publicado innumerables artículos en varias revistas académicas y profesionales como *Management International Review*, *Journal of High Technology Management Research*, *Thunderbird International Business Review, Ivey Business Journal, Advances in International Marketing* y *Entrepreneur Magazine*, entre otras, y ha expuesto los resultados de sus investigaciones en varias conferencias alrededor del mundo. Es copresidente la Conferencia sobre Investigación Empresarial Global de San Francisco-Silicon Valley que ha atraído a estudiantes de los seis continentes y es cofundador y editor en jefe de la *Silicon Valley Review of Global Entrepreneurship Research*. Ha sido asesor en educación empresarial de varios gobiernos de Asia y América Latina, y ha sido profesor asociado visitante en la Hong Kong University of Science and Technology (2006) y en la Peking University (2005). Recibió reconocimientos a su investigación relevante, enseñanza, servicio y vocación y apoyo al estudiante de la Escuela de Negocios y Administración de la USF. Fundó la compañía internacional Pacific Business Development, Inc. Asimismo, sirvió nueve años como oficial de vuelo naval en la Armada de Estados Unidos.

Prefacio

El objetivo del libro es preparar a hombres y mujeres para una carrera gerencial emocionante, desafiante y de recompensas.

Durante muchos años, las ediciones anteriores de este libro se han colocado entre las de mayor venta a nivel mundial. Las ediciones latinoamericanas, sobre todo, han sido de las más vendidas en el mundo de habla hispana por más de un decenio. La obra ha tenido una orientación internacional desde mucho antes de que estuviera de moda hacerlo. La decimotercera edición construye sobre esa tradición, pero agrega no sólo mucha información nueva pertinente al siglo XXI, sino que incluye el muy importante tema del espíritu emprendedor. El punto de vista emprendedor está integrado a lo largo del libro.

Como indica el título, *Administración: una perspectiva global y empresarial*, la obra adopta un punto de vista internacional de la administración. Al mismo tiempo, comprendemos que es el espíritu empresarial lo que impulsa gran parte del éxito organizacional y personal. A partir de nuestra investigación, viajes y enseñanza en muchos países, hemos aprendido de estudiantes, gerentes y profesores, y escuchado sus retos. En consecuencia, han respondido utilizando el libro, el cual ha sido traducido a 16 idiomas. La perspectiva internacional es esencial porque las barreras nacionales se están derrumbando y se forman nuevas alianzas entre compañías y pueblos. En esta edición, como en las anteriores, los autores recurren a sus experiencias en los negocios e integran la teoría con la práctica. También resaltamos ahora la perspectiva empresarial del Valle del Silicón en el texto. A partir de nuestra experiencia trabajando con muchos líderes en el ecosistema empresarial del Valle del Silicón, buscamos incluir una perspectiva innovadora a la práctica de la administración no encontrada en otros textos de administración. Más allá de la discusión de problemas administrativos en las Américas, se presta atención a temas en la Unión Europea y Asia.

¿Quién se beneficiará del libro?

Todas las personas que trabajan en las organizaciones y los empresarios al enterarse de la administración contemporánea. Incluye a estudiantes en colegios y universidades —que un día se unirán a las organizaciones— aspirantes a gerentes, gerentes que quieren volverse más efectivos, otros profesionales que quieren comprender la organización en la que trabajan y empresarios que necesitan aprender cómo planear nuevos negocios y comunicar su ventaja competitiva a los inversionistas. Este libro es para personas en todo tipo de organizaciones, no sólo empresas de negocios; también es relevante para organizaciones no de negocios como gobiernos, proveedores del cuidado de la salud, instituciones educativas y otras empresas no lucrativas.

Las funciones gerenciales en esencia son las mismas para supervisores de primera línea, gerentes de nivel medio, altos ejecutivos y empresarios. Está claro que hay variaciones considerables en el ambiente, ámbito de autoridad y tipos de problemas en las diversas posiciones. No obstante, todos los gerentes realizan las mismas funciones básicas para obtener resultados al establecer un ambiente para el desempeño efectivo y eficiente de individuos que trabajan en grupos.

Organización del libro

Como en ediciones anteriores, el conocimiento gerencial es clasificado de acuerdo con las funciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Un modelo de sistemas utilizado a lo largo de la obra, integra estas funciones en un sistema; también enlaza a la empresa con su ambiente. El punto de vista de sistema abierto sugerido es ahora más importante que en el pasado, ya que el ambiente externo se ha vuelto más desafiante a partir de la internacionalización y más abierto a la comunicación por la internet.

La parte 1 cubre la base de la teoría y la práctica de la administración global; también introduce el modelo de sistemas que sirve como el marco del libro. Para proporcionar la perspectiva de la obra, la parte 1 incluye capítulos sobre la administración y sus relaciones con el ambiente externo, la responsabilidad social y la ética. Más aún, para resaltar la orientación internacional, también incluye un capítulo sobre la administración global, comparativa y de la calidad. Las partes 2 a 6 discuten las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Los principios relevantes, o guías, de cada función se resumen en el apéndice A al final del libro.

La perspectiva empresarial e internacional de la administración se resalta en cada una de las secciones de cierre de cada parte. Específicamente, los cierres de las partes tienen una sección de enfoque internacional y empresarial que prestan atención a problemas importantes en el ambiente empresarial del Valle del Silicón. Para ejemplificar la competitividad global de las compañías automotrices, se presenta un caso de la industria global del automóvil en el cierre de cada parte. Para ayudar a los nuevos empresarios, incluimos un perfil de plan de negocios en el formato esperado por los profesionales de negocios del Valle del Silicón.

Lo nuevo en esta edición

Aunque el material que fue bien recibido a lo largo de los años se ha conservado, hemos agregado mucha información nueva. Por ejemplo, esta edición construye sobre las

fuertes características de ediciones anteriores, como amplitud, profundidad, el uso de ejemplos y casos; al mismo tiempo, se han añadido muchas ideas, técnicas y características modernas, en especial las que proporcionan una perspectiva global de la administración. El análisis del espíritu empresarial se estudia a lo largo del libro, no sólo ha sido agregado.

Al revisar el libro, hemos respondido a tres influencias importantes. Una es la valiosa realimentación de maestros, especialistas y estudiantes de Estados Unidos y del extranjero que han utilizado ediciones pasadas del libro a varios niveles de la educación administrativa académica y práctica en una amplia variedad de universidades y empresas. Otra influencia importante a la que hemos respondido es el gran volumen de investigación, nuevas ideas y técnicas avanzadas, en especial las que se aplican a la administración de las ciencias del comportamiento, sociales y físicas, así como de la tecnología de la información. La influencia final en la nueva edición proviene de los empresarios, capitalistas de inversión y abogados que con generosidad compartieron sus experiencias. El interés está en la práctica gerencial basada en una teoría probada.

Aun cuando no todos los cambios pueden ser mencionados aquí, cierto trabajo de revisión se debe señalar. Todos los capítulos han sido actualizados. El efecto de la tecnología de la información sobre las prácticas gerenciales es examinado brevemente en el capítulo 1 y en mayor detalle en el 19. La preocupación por el ambiente ecológico y el estudio de la ética en China se presentan en el capítulo 2. En el mismo capítulo se analiza el ecologismo de Toshiba. Las perspectivas globales se extienden por toda la obra, pero se resaltan en el capítulo 3, el cual se ocupa de la administración global y comparativa. Se presentan ilustraciones de prácticas gerenciales en Francia, Alemania, Corea del Sur y otros países. También se describen los bloques comerciales regionales y se resalta la ventaja competitiva de Tailandia en el sector de las camionetas pickup. El cierre de la parte 1 se enfoca en la economía emergente de China y la industria europea del automóvil.

La parte 2 (capítulos 4 a 6) presenta los diversos aspectos de *planear*. El capítulo 5, por ejemplo, contiene un caso sobre las estrategias del muy exitoso proyecto de Shanghai Volkswagen, así como el concepto de estrategias de océano azul. La sección de cierre resalta los problemas involucrados en la fusión Daimler–Chrysler.

Los varios problemas de *organizar* se discuten en la parte 3 (capítulos 7 a 10), enfocándose en temas como la organización “sin fronteras” practicada por General Electric y los problemas enfrentados por la compañía empresarial de computadoras Acer en Taiwán.

Los problemas de *integrar personal* se examinan en la parte 4 (capítulos 11 a 13) con un análisis de la diversidad en el centro de trabajo y el aprendizaje global de Wal-Mart. El capítulo 13 muestra la aplicación de tecnologías de la información modernas para la capacitación-e.

La función gerencial de *dirigir* se analiza en la parte 5 (capítulos 14 a 17). Se ha agregado la teoría del establecimiento de metas. Más aún, se comparan los estilos de liderazgo de Bill Gates de Microsoft y Steve Jobs de Apple. La difícil decisión de Carleton Fiorina de fusionar Hewlett-Packard y Compaq se resalta en el caso del capítulo 16.

La parte 6 (capítulos 18 a 20), que se ocupa de la función gerencial de *controlar*, ahora cubre también el control burocrático y de clan. El estudio actualizado de la tecnología de la información contiene temas como la internet, groupware, seguridad de la información, los emergentes economía digital, comercio-m y las comunicaciones inalámbricas. El último capítulo ahora incluye análisis de la fusión de los sistemas de producción de Daimler y Chrysler, así como la transformación de General Electric de una orientación de productos a servicios. Se han agregado la administración de la cadena

de aprovisionamiento y la administración de la cadena de valor. Las conclusiones de la parte se enfocan en el futuro de la administración global.

Al final se encuentran dos apéndices. El primero, apéndice A, resume los principios o guías de las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Los principios permiten a estudiantes y gerentes verificar si los problemas organizacionales pueden ser rastreados en la violación de los principios gerenciales. El segundo, apéndice B, es aún más específico, identificando áreas concretas críticas para el éxito de gerentes y organizaciones. La encuesta de la excelencia en la administración puede ser utilizada para el desarrollo gerencial y organizacional. El propósito de ambos apéndices es facilitar la teoría de la integración con la práctica.

Ayudas para el aprendizaje

Para ayudar en el aprendizaje cada capítulo está organizado como sigue: inicia con los *objetivos* a lograr después de leer el capítulo. El texto en los márgenes presenta una panorámica de los *puntos clave* del capítulo. Asimismo, ayuda a revisar los conceptos críticos. Incluidos también en los márgenes están los *sitios de red* para remitir al lector a información adicional relacionada con la organización o tema en discusión. El uso de las *perspectivas* internacionales y empresariales ilustra los conceptos, principios y teorías presentadas. Cada capítulo concluye con un *resumen* y una lista de *ideas y conceptos para su revisión*. Para relacionar estas ideas y conceptos al mundo “real”, se sugieren *ejercicios y pasos de acción*. Se alienta a los lectores a hacer uso de la red mundial al realizar la *investigación por internet*. Un *caso* con preguntas termina cada capítulo.

Lo que hace diferente a este libro de muchos otros libros de texto de administración es la adición de la sección de conclusiones de cada una de las seis partes. Éstas contienen una discusión de *enfoque internacional* con un tema desafiante, una discusión empresarial actual y un *caso global de la industria del automóvil*. Estos cierres, junto con la discusión de problemas de administración internacionales a lo largo del libro, le dan una verdadera perspectiva global y empresarial de la teoría y la práctica de la administración.

Reconocimientos

Al desaparecido doctor Harold Koontz se le extraña con pesar. En una sesión en su memoria de la Academy of Management, el profesor Ronald Greenwood declaró que Harold Koontz estaba muchos años adelantado a su tiempo. En verdad, su inspiración y guía popularizaron la clasificación del conocimiento administrativo de acuerdo con las funciones gerenciales, un marco ahora utilizado en todo el mundo. Nunca será olvidado por sus contribuciones a la administración, preservadas en sus numerosos artículos y muchos libros, que han sido actualizados continuamente.

El profesor Koontz y nosotros estamos en deuda con tantas personas que contribuyeron a las diversas ediciones, que un reconocimiento completo sería enciclopédico. Muchos estudiosos, escritores y gerentes son reconocidos por medio de referencias en el texto. Algunos gerentes con los que hemos servido en empresas de negocios, gobierno, educacionales y otras han contribuido con la palabra y el ejemplo. Miles de gerentes en todo tipo de empresas en varios países nos han honrado a lo largo de los años al permitirnos probar nuestras ideas en clases y conferencias de capacitación eje-

cutiva. Especialmente útiles fueron los muchos ejecutivos de todo el mundo que con generosidad compartieron sus experiencias internacionales. Por ejemplo, los gerentes de programas ejecutivos de Suiza, Kuwait, Malasia, Tailandia, China y Hong Kong nos brindaron oportunidades de aprender sobre sus culturas y sus prácticas gerenciales. Específicamente, nuestros estudiantes y ejecutivos de la China Europe International Business School (CEIBS) de Shangai, la Pekin University en Beijing, la Hong Kong University of Science and Technology y la Chulalongkorn University de Bangkok proporcionaron valiosas percepciones de las prácticas gerenciales en sus países. Más aún, a aquellos ejecutivos con los que hemos tenido el privilegio de trabajar como directores, consultores o maestros, estamos agradecidos por la oportunidad de ganar la práctica clínica de administrar.

Muchos colegas, estudiosos, gerentes y estudiantes han contribuido con sus ideas y sugerencias a este libro. El desaparecido profesor Keith Davis de la Universidad Estatal de Arizona fue muy generoso en especial con su tiempo. Los mentores de Weihrich en la Universidad de California en Los Ángeles, en especial el profesor George S. Steiner, han realizado mucho para estimular el interés en el desarrollo de la matriz FODA para la planeación estratégica. Los profesores Peter F. Drucker, George S. Odiorne y Gene Seyna, a quienes el libro de Weihrich: *Management Excellence: Productivity through MBO* ha sido dedicado, afinaron el pensamiento acerca de los sistemas de administración impulsados por metas y la productividad gerencial. En ediciones anteriores, se expresó un agradecimiento especial a aquellos que contribuyeron de muchas maneras importantes. Si bien aquí no son mencionados, sus contribuciones también han sido importantes para esta edición.

Nos gustaría agradecer a los muchos adoptantes y contribuyentes a las ediciones de mayor venta de *Administración: una perspectiva global* en español y las muchas personas de McGraw-Hill Interamericana que participaron en la publicación de las ediciones anteriores. Han contribuido mucho a hacer la obra un libro de los de mayor venta en el mundo de habla hispana.

Para esta edición queremos expresar nuestro aprecio a todas las personas de McGraw-Hill Interamericana en México, en especial a Javier Neyra, Miguel Ángel Toledo, Ricardo del Bosque y Jesús Mares; y a Marcela Rocha, por su labor concienzuda al editar el texto, elaborar parte de las viñetas de Perspectivas.

Por último, agradecemos a nuestras esposas Ursula y Gay por su apoyo constante.

Heinz Weihrich
Mark Cannice
Noviembre de 2007

Prólogo a la decimotercera edición en español

Esta edición conmemorativa marca un hito en la literatura de la administración y celebra su trigésimo aniversario en el mercado. La presente edición del texto clásico de Koontz, *Administración*, ha sido actualizado completamente gracias a los esfuerzos de sus autores, Heinz Weihrich y Mark Cannice. Además, se ha trabajado en incorporar varios casos relacionados con la realidad latinoamericana y española, que ilustran cómo se aplican los diversos modelos y teorías en esas regiones. Como ya es tradición en esta obra, se ha convocado a los docentes, para que contribuyan con casos de estudio que reflejen la realidad de la administración en el entorno global. Esta edición se ha visto enriquecida por las colaboraciones de los siguientes profesores: Francisco López Herrera, Universidad Nacional Autónoma de México; Hugo Garde, Universidad Católica de Argentina; Mónica Río Nevado de Zelaya, Universidad Francisco Marroquín (Guatemala); Cornelio Francisco, Universidad Católica de Santo Domingo (República Dominicana); María del Rosario Trejo, Instituto Politécnico Nacional (México); Tiziana Priede Bergamini y Cristina Figueroa Domecq, Universidad Europea de Madrid; Juan Guzmán Cuevas, Universidad Andrés Bello (Chile); Moisés Ruiz González, Universidad Europea de Madrid; Carolina Cornejo Orellana, Universidad Andrés Bello (Chile); Sonia Benito Hernández y Cristina López-Cózar Navarro, Universidad Europea de Madrid; María Cristina Arias, Universidad Andrés Bello (Chile).

Agradecimientos

Esta decimotercera edición se ha beneficiado con los muchos comentarios de los profesores que lo conocen. Para todos ellos, que han impulsado esta obra con su preferencia, les damos nuestro más amplio reconocimiento.

Argentina, Colombia y Venezuela

Germán Casas H.	Universidad de Rosario, Argentina
Jesús Alberto Ramírez	Universidad Antonio Norino, Colombia
Leonardo A. Cialdella	Universidad del Museo Social Argentino
Jesús Báez Aparicio	Escuela de Administración de Negocios, Colombia
Aída Lucía Vélez Vengochea	Universidad del Norte, Colombia
José Bernardo Roa Fernández	Universidad de La Salle y Universidad América, Colombia
Álvaro Camacho Caidedo	Universidad Libre, Colombia
Liyis Gómez Núñez	Universidad del Norte, Colombia
Álvaro de Jesús Herrera Castañeda	Univalle, ICESI-IFL, Colombia
Luis Eduardo Vallamil Carreño	UNISANGIL-Universidad Cooperativa de Colombia
Ana Vega Trujillo	EAFIT, Colombia
Magdalena Puentes Herrera	Universidad de La Salle, Colombia
Antonio José Avendaño C.,	Universidad de La Salle, Colombia
Raúl Carrascal Kutt	Universidad Autónoma del Caribe, Colombia
Fanny Sánchez Palacio	ICESI, Colombia
Gustavo Pereda Lecuna	Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela
Gloria Inés López Bohórquez	Universidad Cooperativa de Colombia
Italo Osorio Sánchez	Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela
Helena Borrios de Caputo	Universidad del Norte, Colombia
Luis Guillermo Escalante	Universidad Metropolitan, Venezuela

México

Aguayo, Héctor Manuel	Universidad Autónoma del Estado de México-Ecatepec
Aguayo, José	Universidad Autónoma de Tamaulipas, México
Aguila, Antonio	Universidad Autónoma de Chiapas, México
Aguilar Chávez, Héctor	Instituto Politécnico Nacional-Tepepan, México
Aguilar, Adrián	Universidad Nacional Autónoma de México
Aguilar, José Luis	Universidad del Valle de Grijalva, México
Aguilar, María de Jesús	Universidad Autónoma de Nuevo León, México
Aguirre Aguirre, Francisco	Universidad de Occidente-Culiacán, México
Albarrán, Silvia Edith	Universidad Autónoma del Estado de México-Toluca
Albores, Verónica	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
Alejos Gallardo, Alicia Alma	Instituto Tecnológico de Celaya, México
Alvano, José	Universidad Veracruzana-Xalapa, México
Álvarez Garay, Samuel	Universidad Nacional Autónoma de México
Álvarez, Gloria	Universidad Iberoamericana, México
Alvarrán Trujillo, Silvia Edith	Universidad Autónoma del Estado de México-Toluca
Ampart, Martha	Universidad Autónoma de Guerrero, México
Andrade Rosas, Eduardo	Universidad Tecnológica de Cuitláhuac, México
Aragón, Carlos	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
Araiza, Óscar	Universidad Nacional Autónoma de México
Araiza, Sandra	Universidad Metropolitana, México

Argüello, Karina	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
Arizmendi, Carolina	Universidad Autónoma de Durango, México
Arredondo, Enrique	Colegio Holandés, México
Arredondo, José Luis	Universidad Autónoma de Nuevo León, México
Arreola Hernández, Alonso	Universidad de Occidente-Los Mochis, México
Arriaga Martínez, Fernando	Universidad La Salle Victoria, México
Astudillo, Juan	Universidad Autónoma de Chiapas, México
Ayala Martínez, Jorge Enrique	Universidad Autónoma de Yucatán, México
Ayala, Jorge Enrique	Escuela Bancaria Comercial, México
Ayala, María Rita	Centro Universitario Grupo Sol, México
Azcona, Pablo	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México
Barber, Carlos	Universidad Anáhuac Sur, México
Barber, Jesús	Universidad Autónoma de Morelos, México
Barragán, Nora	Universidad Hispanoamericana, México
Becerra Trejo, Leonardo	Universidad de León, México
Ber, María Elena	Instituto Tecnológico de Tlalnepantla, México
Bocanegra, Guadalupe	Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA, México
Bojorquez Gutiérrez Fernando	Universidad de Occidente-Culiacán, México
Bojorquez Gutiérrez, Alberto	Universidad de Occidente-Culiacán, México
Bolaños M., Laura Elena	Universidad Autónoma de Guadalajara, México
Borquez Tamayo, Guadalupe	Universidad de Occidente-Hermosillo, México
Bueno, Víctor Manuel	Universidad Regional del Norte, México
Cabral Ramos, Manuel de Jesús	Universidad Regional del Sureste, México
Cabrera, Alejandra	Universidad Autónoma de Aguascalientes, México
Cabrera, Ana María	Universidad de Sonora, México
Cabrera, César	Universidad Autónoma de Chiapas, México
Calderón Rubio, Blanca Gabriela	Universidad del Tepeyac, México
Camargo, Isabel	Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México
Campa, Guillermo	Instituto Tecnológico de Nuevo León, México
Campos, Luis	Universidad de Cuautitlán Izcalli, México
Candelas Ramírez, Edith	Universidad Nacional Autónoma de México
Canseco, Elvia	Universidad Regional del Sureste, México
Capeela Islas, Susan	Escuela Nacional de Estudios Profesionales-Acatlán, México
Cárdenas, Ignacio	Centro de Estudios Tecnológicos y Superiores-Tijuana, México
Cardoso, Miriam	Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México
Carreño, Javier	Universidad de Sonora, México
Castañón, Jesús L.	Universidad Fray Bartolomé de las Casas, México
Castellanos, Helia	Centro de Estudios Tecnológicos y Superiores-Mexicali, México
Castillejos, Adán	Universidad Fray Bartolomé de las Casas, México
Ceja Flores, José Manuel	Universidad de Occidente-Culiacán, México
Cerezo, Filemón	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
Cervera Solorzano, Fernando	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey-Querétaro, México
Cervera, Fernando	Universidad del Valle de México-Juriquilla, México
Chávez, Carmen	Universidad La Salle, AC
Chávez, Edith	Universidad de Cuautitlán Izcalli, México

Chávez, Nancy	Universidad La Salle-Cuernavaca
Concepción, Silvia	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
Contreras, Héctor	Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA, México
Contreras, María Eugenia	Universidad La Salle, AC
Cortés, Dolores	Instituto Tecnológico de Tlalnepantla, México
Cortés, María de Jesús	Universidad Autónoma del Estado de México-Toluca
Cristal, Linda	Universidad del Valle de México-Lomas Verdes, México
Cristian, María del Carmen	Universidad Autónoma de Chiapas, México
Cruz González, Reyna	Universidad Autónoma del Estado de México-Toluca
Cruz Rivera, Socorro	Instituto Tecnológico de Coacalco, México
Cruz, Jorge Antonio	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
De la Cruz, Elodia	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
De la Cruz, José Luis	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
De la Mora, Sandra	Universidad del Valle de México-Lago de Guadalupe, México
De la Peña, Alicia	Universidad Autónoma de Coahuila-Saltillo, México
De León Jiménez, Salvador	Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México
Delgado, Luis Manuel	Instituto Politécnico Nacional-ESCA, México
Delgado, Roberto	Instituto Tecnológico de Zacatepec, México
Díaz, Cecilio	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
Díaz, Daniel	Universidad del Valle de Grijalva, México
Domínguez Flores, Lilia	Universidad La Salle, AC
Domínguez, Rosalba	Universidad Nacional Autónoma de México
Durand, Silvia	Universidad Nacional Autónoma de México
Elizárraga, Alejandro	CENHIES, México
Encinas, Leticia	Universidad de Sonora-Hermosillo, México
Ernesto L., Navarro	Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México
Escalante Torres, Rafael Humberto	Universidad Autónoma de Yucatán, México
Escamilla, María del Rosario	Universidad Veracruzana, México
Espinobarros Salinas, Margot Olimpia	Instituto Tecnológico de Chilpancingo, México
Espinosa González, Gerardo	Universidad Autónoma del Estado de México-Atizapán, México
Espinosa González, Gonzalo	Universidad Autónoma del Estado de México-Atizapán, México
Espinosa, Margarita	Instituto Tecnológico de Querétaro, México
Espinoza Zamora, Martha	Instituto Politécnico Nacional-ESCA Santo Tomás, México
Espinoza, Francisco José	Universidad La Salle- Pachuca, México
Espinoza, Sara	Universidad Americana de Acapulco, México
Esteban, Rodolfo	Universidad de Oriente, México
Estrada, Eduardo	Universidad Nacional Autónoma de México
Eustorgio, Ángel	Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA, México
Fernández Moreno, Jorge	Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA, México
Fernández, Rosy	Instituto Tecnológico de Chihuahua, México
Flores, María Luisa	Instituto Politécnico Nacional-ESCA Tepepan, México
Fragoso, Silvia	Instituto Tecnológico de Coacalco, México
Fuentes, Mario	Universidad de Cuautitlán Izcalli, México
Fuentes, Raymundo	Universidad del Valle de Atemajac-León, México
Galicia Villanueva, Silvia	Universidad Nacional Autónoma de México

Galicia, Silvia	Universidad del Valle de México, México
Gálvez Vega, Benjamín	Universidad de Occidente-Culiacán, México
García Aranda, Leticia	Instituto Tecnológico de San Luis Potosí, México
García, Pedro	Universidad Autónoma del Estado de México-Toluca
García, Roberto	Instituto Politécnico Nacional-ESCA Tepepan, México
García, Rosa	Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, México
Garciaroger Irán, Rosa	Universidad Autónoma de Chiapas, México
Garcilazo, Sergio	Universidad Panamericana, México
Godinez, Teresa	Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México
Gómez Brena, Roberto	Instituto Tecnológico de Oaxaca, México
Gómez Durán, José	Universidad Veracruzana-Xalapa, México
Gómez Yáñez, Angélica Gómez	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco, México
Gómez, Abigaíl C.	Universidad Autónoma del Estado de México-Toluca
Gómez, José Luis	Universidad Iberoamericana, México
Gómez, María del Socorro	Universidad Autónoma del Estado de México-Toluca
González Luna, Alicia	Universidad de Occidente, México
González Ortiz, José Arnoldo	Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México
González Rivas, Bernardo	Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, México
González Torrijos, Yanet	Tecnológico de Estudios Superiores de Jilotepec, México
González, Carlos	Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México
González, Delia Imelda	Universidad Autónoma de Nuevo León, México
González, Juan Antonio	Universidad Valle de Bravo, México
González, María Elena	Universidad Popular de la Chontalpa, México
González, Santos	Universidad Autónoma de Guadalajara, México
Grajales, María Esther	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
Granados Hernández, Ana Jazmín	Instituto Politécnico Nacional-ESCA Tepepan, México
Guerrero Castillo, Daniel	Escuela Bancaria Comercial, México
Guerrero, Luis Alfonso	Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México
Guevara, Fermín	Universidad Autónoma de Baja California-Tijuana, México
Gutiérrez Rodríguez, María Concepción	Universidad Autónoma de Zacatecas, México
Gutiérrez, Olga Lidia	Universidad Autónoma de Baja California-Mexicali, México
Harias, Mario	Universidad de Sonora, México
Heras Arias, Mario	Universidad Autónoma de Baja California-Mexicali, México
Hernández Sánchez, Rosa María	Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA, México
Hernández Sandra	Universidad Autónoma del Estado de México-Toluca
Hernández, Artemio	Universidad Hispanoamericana, México
Hernández, Francisco	Universidad Nacional Autónoma de México
Hernández, Janín Arely	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas y Universidad del Valle de Grijalva, México
Hernández, Marbel	Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA, México
Hernández, Moisés	Universidad Nacional Autónoma de México
Hernández, Rosa María	Instituto Tecnológico de Tijuana, México
Herrera, Juan Carlos	Universidad del Valle de México, Lomas Verdes
Hinojosa Mayel, Juan Manuel	Universidad del Valle de México, Lomas Verdes

Hinojosa, José Luis	Instituto Tecnológico de Chihuahua, México
Holzheimer, Sandra	Universidad Autónoma del Veracruz-Villa Rica, México
Huesca Chávez, José Antonio	Universidad del Istmo, México
Hugo, Miguel	Universidad de Xalapa, México
Ibañez, Blanca Estela	Escuela Bancaria Comercial, México
Iturbide, Luz del Carmen	Universidad Nacional Autónoma de México
Jiménez Jiménez, Ernesto Javier	Instituto Politécnico Nacional-Tepepan, México
Jiménez Noh, Julio	Centro Educativo Felipe Carrillo Puerto, México
Jiménez Rodríguez, David	Instituto Politécnico Nacional-Tepepan, México
Jiménez, Delia	Universidad Autónoma de Baja California-Tijuana, México
José Valenzuela, Adriana	Universidad Nacional Autónoma de México
Juárez Reyes, Marissa	Instituto Tecnológico de Tlalnepantla, México
Lascano, Manuel	Instituto Tecnológico de San Luis Potosí, México
Leyva Quintero, Rosa María	Universidad La Salle, AC
Leyva, Martha	Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA, México
Lira Trejo, Arturo	Universidad Autónoma de Morelos, México
López de Lerena, Francisco Javier	Escuela Bancaria Comercial, México
López Montes, Francisco	Universidad Autónoma de Baja California-Mexicali y Universidad del Noroeste, México
López, Ema Alicia	Universidad Hispanoamericana, México
López, Ernesto	Universidad Autónoma del Estado de México-Toluca
López, Manuel	Universidad Autónoma de Chiapas, México
López, Martha Elena	Universidad Autónoma de Baja California-Tijuana, México
López, Samuel	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México
Lozano Mora, Claudia	Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec, México
Luna, Flor Esthela	Universidad Autónoma del Estado de México-Ecatepec
Magaña, Angélica	Universidad Iberoamericana, México
Maldonado, Jaime	Universidad Regional del Sureste, México
Malpica, Bertha	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
Manriquez, Roberto	Instituto Tecnológico de Celaya, México
Martínez Ramos, María del Carmen	Tecnológico de Estudios Superiores de Jilotepec, México
Martínez, Flor	Universidad del Pedregal, México
Martínez, Guadalupe	Instituto Tecnológico de Villahermosa, México
Martínez, Omaira	Universidad Autónoma de Baja California-Tijuana, México
Martínez, Rey	Universidad Autónoma de Morelos, México
Martínez, Víctor	Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA, México
Medrano Centeno, Carlos	Universidad Nacional Autónoma de México
Megchun, Luz María	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas y Universidad del Valle de Grijalva, México
Mejía Guerrero, Adriana	Instituto Politécnico Nacional-Tepepan, México
Meliá, Jorge Mario Alberto	Colegio Holandés, México
Mendoza Guerra, Yolanda	Instituto Politécnico Nacional-Tepepan, México
Méndoza Martínez, Ignacio	Universidad La Salle, AC
Mendoza, Mónica	Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA, México
Mercado Martínez, Lucía	Universidad Autónoma de Guadalajara, México
Merlo Magaña, Fortino	Instituto Tecnológico de Tehuacán, México
Mina, Thomas	Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec, México
Moisés Azar, Irma	Instituto Tecnológico de Acapulco, México

Molina, Belinda	Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA, México
Molina, Blanca	Universidad Autónoma de Chiapas e Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, México
Montalvo, Daniel	Universidad de Guanajuato, México
Montero, Gabriela	Universidad Nacional Autónoma de México
Monterrosa, Elver	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
Montoya, Raúl	Universidad Intercontinental, México
Mora Brito, Ángel	Universidad Cristobal Colón, México
Morales Rodríguez, Aria Elena	Instituto Politécnico Nacional-Tepepan, México
Morales, Guillermo	Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, México
Moreno Hijuelos, Luis	Universidad Autónoma de Yucatán y Universidad Marista, México
Moreno, Nayely	Universidad del Valle de México-Lomas Verdes
Munguía Jiménez, Francisco	Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, México
Muro, José Manuel	Universidad Autónoma de Guadalajara, México
Nava, Irma Yolanda	Universidad del Pedregal
Ntumba, Bernard	Universidad Intercontinental, México
Núñez Murra, Jesús	Universidad Juárez del Estado de Durango
Núñez Murra, Jesús	Universidad Autónoma de Yucatán, México
Ochoa, Beatriz	Instituto Tecnológico de Sonora, México
Ojeda Sánchez, Marina	Instituto Tecnológico de Querétaro, México
Olivia, Angélica	Universidad Intercontinental, México
Olliver Gómez, Auroro	Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca, México
Ortega, Hilda	Universidad Autónoma del Estado de México-Toluca
Ortiz, Raúl	Instituto Politécnico Nacional-ESCA Santo Tomás, México
Padilla, Alfonso	Universidad La Salle-León, México
Palacios, Gabriela	Universidad Autónoma de Chiapas, México
Palencia, María Eugenia	Universidad Veracruzana, México
Parada Ruiz, Rodrigo	Universidad de Sonora-Hermosillo, México
Páramo, Salvador	Universidad Autónoma del Estado de México-Ecatepec
Paredes, Ignacio	Universidad Americana de Acapulco, México
Paredes, Ignacio	Universidad Nacional Autónoma de México
Paredes, Ricardo	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México
Patiño Navarro, María Eugenia	Universidad Nacional Autónoma de México
Pelayo Hernández, Ramón	Instituto Tecnológico de Veracruz, México
Peñúñuri, Alba Rosa	Instituto Tecnológico de Sonora-Obregón
Peralta, María Ivette	Instituto Tecnológico de Chilpancingo, México
Peralta, Sergio	Universidad de Cuautitlán Izcalli, México
Pérez Cruz, Ángel	Instituto Tecnológico de Oaxaca, México
Pérez de León, Eduardo	Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, México
Pérez León, Eduardo	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
Pérez, Electra	Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México
Pérez, Jerónimo	Universidad Autónoma de Morelos, México
Pérez, Jeyaniro	Universidad Autónoma de Morelos, México
Pérez, Óscar	Universidad Autónoma de Chiapas, México
Piana Bertrand, Raúl	Universidad Veracruzana, México
Pineda Ángeles	Universidad Autónoma de Chiapas, México

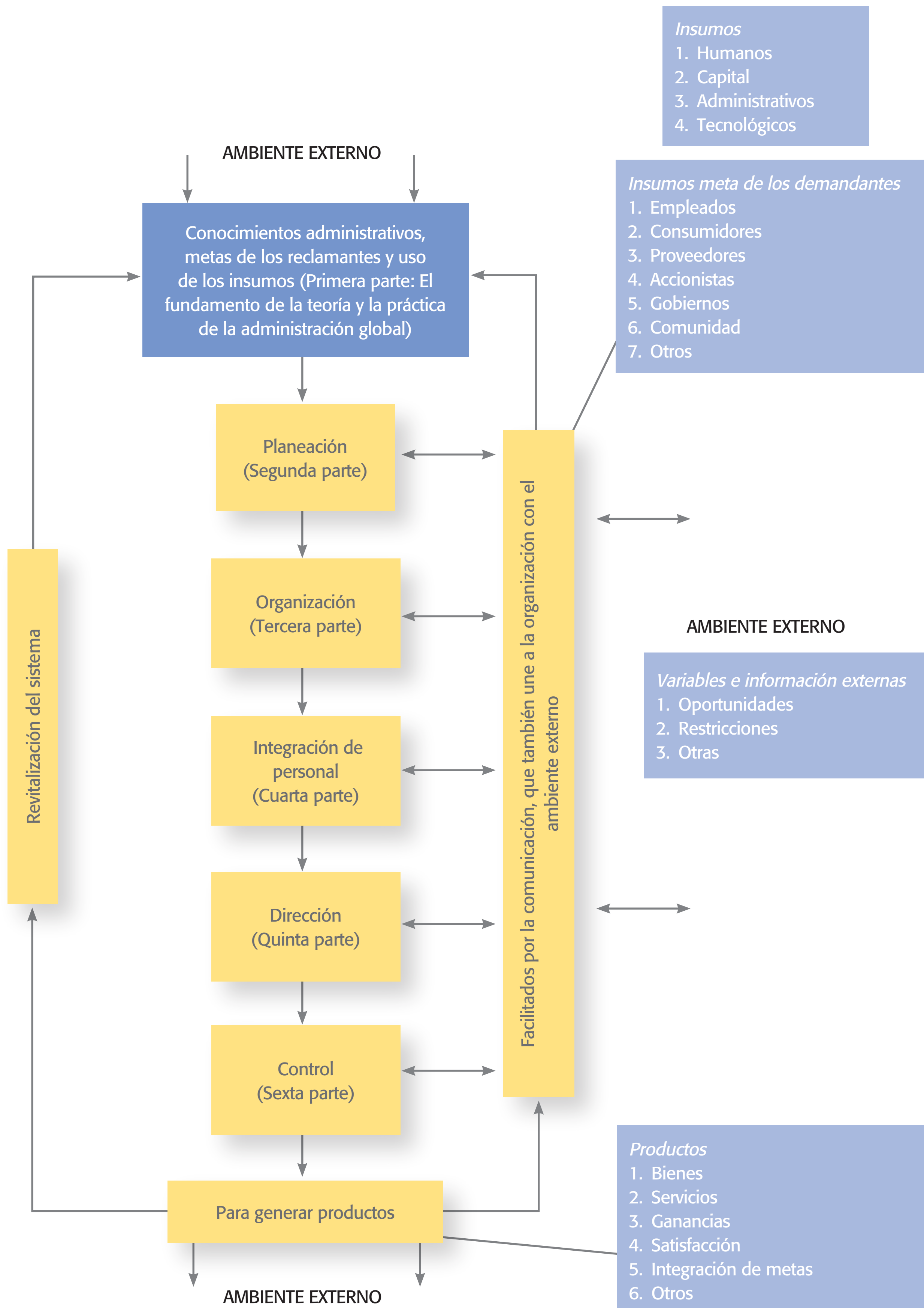
Pineda, Héctor	Universidad del Valle de México-Tlalpan, México
Pineda, Víctor Manuel	Universidad Autónoma del Estado de México-Toluca
Polo Jiménez, Sergio Demetrio	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México
Portilla, Héctor	Universidad del Valle de Grijalva, México
Ramírez, Antonio	Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec, México
Ramírez, Rodolfo	Universidad Autónoma de Guadalajara, México
Reyes García, Juan Ignacio	Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA, México
Reyes Ruiz, Francisca Guadalupe	Instituto Tecnológico de Sonora-Obregón
Reynoso, Angélica	Universidad Hispanoamericana, México
Rivera, Pedro	Instituto Tecnológico de Zacatepec, México
Robles, Luz María	Universidad Autónoma del Estado de México-Toluca
Rocha, Ramón	Universidad Hispanoamericana, México
Rodríguez Lagunes, Irma Adriana	Universidad Cristóbal Colón, México
Rodríguez Mader, Pablo César	Universidad de Las Américas, México
Rodríguez, Marcelo	Instituto Tecnológico de Laredo, México
Rodríguez, Miguel Ángel	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México
Rogers, Martha	Universidad de Occidente-Culiacán, México
Romo, Laura	Universidad Autónoma de Aguascalientes, México
Rosales González, Omar	Universidad Autónoma del Estado de México-Toluca
Rúa, María del Carmen	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
Ruiz Gómez, Patricia	Universidad del Valle de Grijalva, México
Ruiz Hernández, Hugo	Instituto Tecnológico de León, México
Salas, Lourdes	Universidad Nacional Autónoma de México
Salas, María del Refugio	Universidad Veracruzana-Xalapa, México
Salazar Alcaraz, Ahida, Araceli	Universidad de Occidente-Culiacán, México
Salazar Vázquez, Edith	Universidad Autónoma del Estado de México-Toluca
Salinas, Julieta	Universidad Justo Sierra, México
Sánchez Alvarado, María Elena	Instituto Tecnológico de San Luis Potosí, México
Sánchez, Samuel	Facultad de Ciencias Administrativas de Celaya, México
Sánchez, Susana	Universidad Autónoma de Veracruz-Villa Rica, México
Santamaría, Elvira	Universidad Veracruzana-Veracruz, México
Santibañez, Ramiro	Universidad Autónoma de Chiapas, México
Serrano, Jorge	Universidad Anáhuac Norte, México
Serna Solís, Napoleón	Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA, México
Serrano, María Luisa	CENHIES, México
Solano, Graciela	Instituto Tecnológico de Chihuahua II, México
Solano, María Elena	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México
Sosa Acosta, Rafael	Instituto Tecnológico de Veracruz, México
Soto Martínez, Graciela	Universidad Autónoma de Guadalajara, México
Suárez Andere, Yamel	Escuela Bancaria Comercial, México
Suárez, Jorge	Colegio Holandés, México
Surdez, Edith Georgina	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México
Talamante, Rosario	Universidad de Occidente-Los Mochis, México
Tenorio, Guillermo	Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec, México
Toledo, Jorge	Universidad Autónoma de Chiapas, México
Torres Alceda, Jaime	Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco, México
Torres Buentello, Guadalupe	Universidad La Salle Obregón, México
Torres, Clara	Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA, México
Torres, Francisco Javier	Universidad Latinoamericana, México
Torres, José A.	Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

Torres, Luz	Universidad Nacional Autónoma de México
Trejo, María del Rosario	Instituto Politécnico Nacional-UPIICSA, México
Urban Segoviano, Alberto	Universidad Nacional Autónoma de México
Valdez Mendivil, María del Carmen	Instituto Tecnológico de Huatabampo, México
Valenzuela Unzueta, Bernardo	Universidad Nacional Autónoma de México
Vega Cornejo, Patricia	Universidad del Tepeyac, México
Vela, Yasmi A.L.	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
Velasco, Raquel	Instituto Tecnológico de Sonora-Obregón, México
Velázquez Campa, Gloria Luz	Instituto Tecnológico de Sonora-Obregón
Velázquez, Humberto	Instituto de Estudios Superiores de Chiapas, México
Villicaña Morales, María	Universidad Autónoma de Guadalajara, México
Viramontes, Arturo	Universidad Autónoma de Aguascalientes, México
Yáñez, Carmen	Universidad del Valle de Grijalva, México
Yáñez, José Luis	Escuela Bancaria Comercial, México
Yee Viscarra, Alfonso	Universidad Autónoma de Durango, México
Zapak, Mauricio	Universidad Intercontinental, México

Invierno de 2007

Parte 1

El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global



Insumos
1. Humanos
2. Capital
3. Administrativos
4. Tecnológicos
AMBIENTE EXTERNO
Insumos meta de los demandantes
1. Empleados
2. Consumidores
3. Proveedores
4. Accionistas
5. Gobiernos
6. Comunidad
7. Otros
Conocimientos administrativos, metas de los reclamantes y uso de los insumos (Primera parte: El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global)
Planeación (Segunda parte)
Organización (Tercera parte)
Integración de personal (Cuarta parte)
Dirección (Quinta parte)
Control (Sexta parte)
Revitalización del sistema
Facilitados por la comunicación, que también une a la organización con el ambiente externo
AMBIENTE EXTERNO
Variables e información externas
1. Oportunidades
2. Restricciones
3. Otras
Productos
1. Bienes
2. Servicios
3. Ganancias
4. Satisfacción
5. Integración de metas
6. Otros
Para generar productos
AMBIENTE EXTERNO

1

Capítulo

Administración: ciencia, teoría y práctica



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Explicar la naturaleza y propósito de la administración.
2. Comprender que la administración, como se concibe en este libro, se aplica a todo tipo de organizaciones y a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
3. Identificar que la meta de todos los gerentes es crear un superávit.
4. Identificar las tendencias en la tecnología de la información y la globalización.
5. Explicar los conceptos de productividad, efectividad y eficiencia.
6. Describir la evolución de la administración y algunas contribuciones recientes al pensamiento administrativo.
7. Describir los diversos enfoques a la administración, sus contribuciones y sus limitaciones.
8. Demostrar cómo el enfoque del proceso administrativo o el proceso operacional de la teoría y ciencia de la administración, tiene un núcleo básico propio y se nutre de otros enfoques.
9. Comprender que administrar requiere un enfoque de sistemas y que la práctica siempre debe tomar en cuenta situaciones y contingencias.
10. Definir las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
11. Comprender cómo está organizado el libro.

Una de las actividades humanas más importantes es administrar. Desde que las personas empezaron a formar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo en grupo y que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los gerentes ha ido creciendo en importancia. El propósito del libro es promover la excelencia entre todas las personas de las organizaciones, en especial entre gerentes, aspirantes a gerentes y otros profesionales.[1]

Definición de la administración: su naturaleza y propósito

Administración

Proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.

Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.

www.apple.com
www.ford.com
www.sun.com
www.ge.com
www.cisco.com
www.microsoft.com

He aquí algunos gerentes de los que tal vez haya oído hablar: Steve Jobs de Apple Computer; Bill Ford, Jr., de Ford Motor Company; Scott McNealy de Sun Microsystems; Jack Welch de General Electric y su sucesor, Jeff Immelt; John Chambers de Cisco, y Bill Gates de Microsoft. Uno de los gerentes más poderosos es George W. Bush, presidente de Estados Unidos. El Gobernador del estado de California también es un gerente y de alguna forma, también lo es el Papa Benedicto XVI, la cabeza de la Iglesia Católica Romana, una de las más grandes organizaciones mundiales. Pero los gerentes de nivel medio y los supervisores de primera línea también hacen contribuciones importantes a las metas de sus organizaciones.

Todos administran organizaciones. Definimos una **organización** como un grupo de personas que trabajan juntas para crear un superávit. En organizaciones de negocios, este superávit se traduce en utilidades. En organizaciones no lucrativas, como organizaciones caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades. Las universidades también crean un excedente a través de la generación y diseminación del conocimiento, así como prestar servicio a la comunidad o a la sociedad.

Funciones de la administración

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que una útil y clara organización del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración

[1] En ocasiones, el término no gerente es utilizado en referencia a personas que no tienen subordinados. Así, los no gerentes incluyen profesionales que pueden tener una alta posición en las organizaciones.



es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales —planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar— alrededor de las cuales el conocimiento que subyace esas funciones puede organizarse. Así, en este libro, los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración están agrupados en estas cinco funciones.

Las cinco funciones gerenciales alrededor de las cuales está organizado el conocimiento administrativo en este libro son: planear, organizar, integrar personal, dirigir, controlar.

Este marco se ha utilizado y probado durante muchos años. Aun cuando hay diferentes formas de organizar el conocimiento gerencial, la mayoría de los libros de texto y autores de hoy han adoptado este marco, o uno similar aun después de experimentar en ocasiones con alternativas para estructurar el conocimiento.

Aunque la importancia de esta obra está en las tareas de los gerentes relativas a diseñar un ambiente interno para el desempeño dentro de una organización, nunca hay que ignorar que ellos también deben operar en el ambiente externo de la empresa. Es evidente que los gerentes no pueden realizar bien sus tareas a menos que comprendan y respondan a los muchos elementos del ambiente externo —factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos— que afectan sus áreas de operación. Más aún, muchas organizaciones ahora operan en distintos países. Por tanto, este libro adopta una perspectiva global de la administración. Individuos creativos hacen grandes contribuciones a la creación de valor. Por ello, el espíritu empresarial se analiza a lo largo de la obra.

Algunos elementos externos que afectan la operación: factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos.

La administración como elemento esencial para cualquier organización

Los gerentes tienen la responsabilidad de tomar acciones que permitan a los individuos hacer sus mejores contribuciones a los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas y a industrias de manufactura y de servicios. El término **empresa** se refiere a un negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad y cualquier otro tipo de organización, ya que casi todo lo que se dice en el libro se refiere a organizaciones de negocios y no de negocios. La administración efectiva está a cargo del presidente de la corporación, el administrador del hospital, el supervisor de primera línea del gobierno, el líder de los niños exploradores, el obispo de una iglesia, el director de un equipo de béisbol y el presidente de una universidad.

Empresa
Un negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad y cualquier otro tipo de organización.

Funciones gerenciales a diferentes niveles organizacionales

En este libro no se hace distinción básica entre gerentes, ejecutivos, administradores y supervisores. Con seguridad, una situación determinada puede diferir de manera considerable entre varios niveles de una organización o entre varios tipos de empresas. De igual modo, el ámbito de autoridad que se tenga puede variar y los tipos de problemas tratados ser muy diferentes. Más aún, la persona que desempeña un rol gerencial puede estar dirigiendo a personas del departamento de ventas, ingeniería o finanzas. Pero permanece el hecho de que como gerentes, todos obtienen resultados al establecer un ambiente que le permita desarrollarse de manera efectiva al grupo.

Todos los gerentes realizan funciones gerenciales. Sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar. La figura 1.1 ilustra una aproximación del tiempo relativo

Todos los gerentes realizan funciones gerenciales, pero el tiempo dedicado a cada función puede variar.

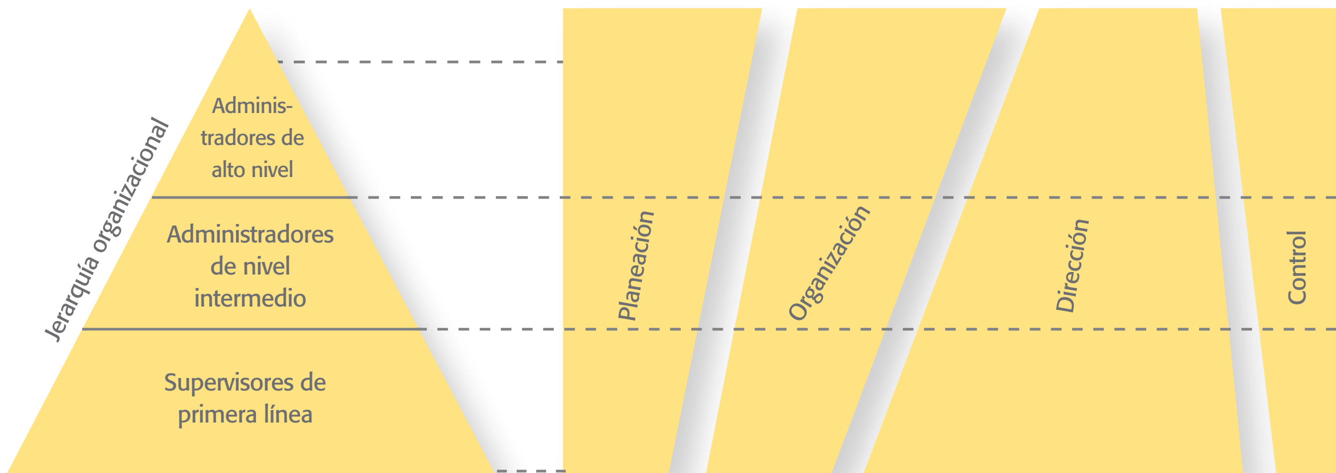


Figura parcialmente basada en y adaptada de Thomas A. Mahoney, Thomas H. Jerdee y Stephen J. Carroll, "The Job(s) of Management", en *Industrial Relations*, febrero de 1965, pp. 97-110.

FIGURA 1.1 Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas

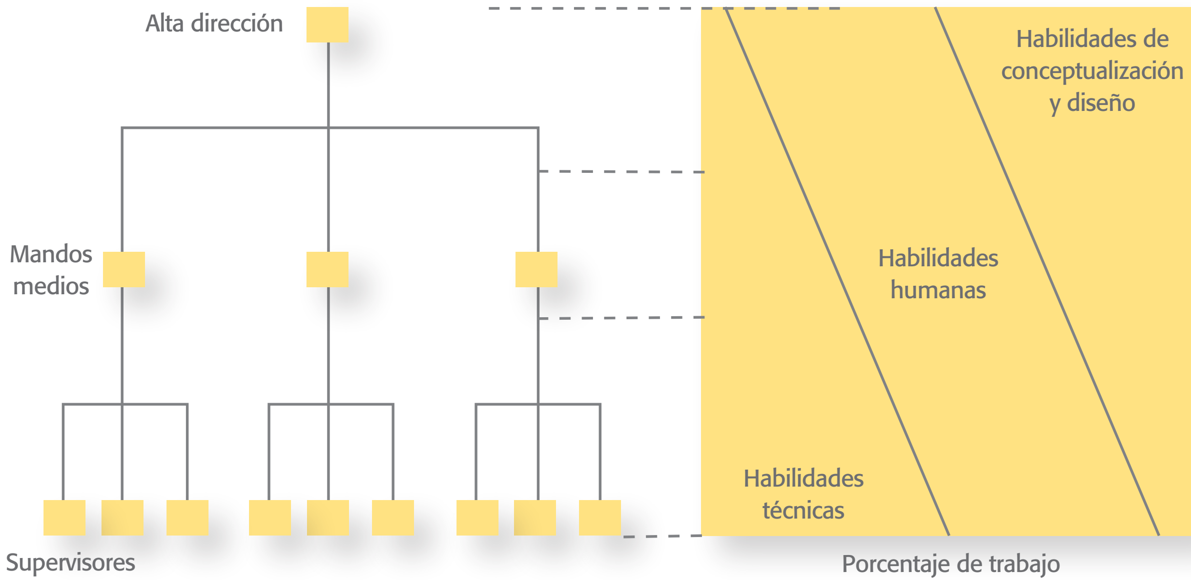
dedicado a cada función. Así, los gerentes de alto nivel dedican más tiempo a planear y organizar que los gerentes de menor nivel. Dirigir, por otra parte, ocupa más tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en el tiempo dedicado a controlar varía un poco para los gerentes en diversos niveles.

Habilidades gerenciales y la jerarquía organizacional

Robert L. Katz identificó tres tipos de habilidades para los administradores.[1] A éstas puede agregarse una cuarta, la habilidad de diseñar soluciones.

La importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en varios niveles de la jerarquía organizacional. Como se ilustra en la figura 1.2, las *habilidades técnicas* son de mayor importancia a nivel supervisor y las *habilidades humanas* son útiles en las frecuentes interacciones con los subordinados. Por otra parte, las *habilidades conceptuales y de diseño*, por lo común no son tan críticas para supervisores de más bajo nivel. Al nivel de gerencia media, la necesidad de habilidades técnicas decrece, las habilidades humanas siguen siendo esenciales, en tanto que las habilidades conceptuales crecen en importancia. Al nivel de alta gerencia, las habilidades conceptuales, de diseño y las humanas son especialmente valiosas, pero hay relativamente poca necesidad de habilidades técnicas. Se supone, en especial en compañías grandes, que los directores ejecutivos (o chair executive officer, CEO) pueden utilizar las habilidades técnicas de sus subordinados. Sin embargo, en empresas más chicas, la experiencia técnica sería lo más importante.

[1] Katz, Robert L., "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1955, pp. 33-42; Katz, "Retrospective Commentary", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 1974, pp. 101-102.



Las habilidades varían de importancia de acuerdo con los niveles administrativos.

FIGURA 1.2 Habilidades y niveles administrativos



Perspectiva internacional

Google Inc. y su gestión del futuro



Es bien sabido que la administración de Google, Inc., tiene su propia visión de lo que es administrar; no en balde fue nombrada por *Fortune* "el mejor lugar para trabajar" en marzo de 2007. Esta fama la ha ganado gracias a su manera muy particular de dirigir su talento humano, y también de consentirlo. Por ejemplo, un aspecto esencial en la dirección de Google es el trabajo de sus equipos autodirigidos y la estrategia de lanzar productos antes de que estén terminados para que los usuarios los prueben y permitir a sus ingenieros que utilicen 20% de su tiempo laboral en proyectos propios. Otro aspecto es alentar la creatividad de su gente, de manera que "siempre tengan ocupadas sus neuronas", aun cuando están descansando. Para el estudioso en gestión Gary Hamel, Google está marcando el "futuro de la administración". Según él, el éxito de esta empresa, cuya capitalización de mercado es de 160 mil millones de dólares, no sólo se debe a su motor de búsqueda, una gran parte es por su estilo administrativo tan particular: la autogestión, combinada con una buena estrategia enfocada en su negocio, alentar la creatividad e incursionar en mercados nuevos con asombrosa rapidez (como su gestión de archivos de fotos, mapas, noticias, etcétera) han construido una empresa que evoluciona tan rápido como la web.

Sin embargo, la política administrativa de Google también ha levantado suspicacias, en particular para Thomas Eisenmann, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, quien opina: "existe la posibilidad de un desajuste entre hacia dónde podría ir con su estrategia y dónde quiere llegar con su enfoque de gestión". Según Eisemann, las mayores oportunidades de Google están en los mercados enormes de aplicaciones de software, comercio electrónico y programas que sustituyan a Microsoft Windows, los cuales exigen un liderazgo vertical tradicional y una jerarquía disciplinada de objetivos, que la empresa no posee.

Fuente: Con base en información de www.google.com y de Geoge Sanders, "¿Es Google un fenómeno que reescribe las reglas de la gestión?", *The Wall Street Journal Americas*, publicado en *Reforma*, el 15 de agosto de 2007.

Las metas de todos los gerentes y las organizaciones

La meta de todos los gerentes debe ser crear un excedente al establecer un ambiente donde las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal.

Los ejecutivos no de negocios en ocasiones dicen que la meta de los gerentes de negocios es simple: obtener utilidades. Pero las utilidades son sólo una medida de excedentes de recibos por ventas por encima de los gastos. Para muchas empresas, una meta importante es el incremento a largo plazo del valor de sus acciones comunes. Michael Porter de Harvard, es crítico de la importancia del valor para los accionistas cuando escribió que "perdimos de vista la rentabilidad como la meta y sustituimos el valor para el accionista por el precio de la acción".[2] Esto, sugiere Porter, ha destruido a muchas empresas. En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, sean de negocios o no de negocios, la meta lógica y públicamente deseable de todos los gerentes debe ser *lograr un superávit*. Así, los gerentes establecen un ambiente en el que las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr cuanto sea posible de una meta deseada con los recursos disponibles. En una empresa no de negocios como un departamento de policía, así como en unidades de un negocio que no son responsables por las utilidades totales de éste (como un departamento de contabilidad), los gerentes tienen metas y deben buscar alcanzarlas con el mínimo de recursos, o lograr lo más que sea posible con los ya disponibles.

Características de compañías excelentes y más reconocidas

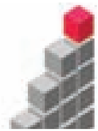
En Estados Unidos, la rentabilidad es una importante medida de la excelencia de una compañía. Sin embargo, en ocasiones también se usan otros criterios que con frecuencia coinciden con el desempeño financiero. En su libro *In Search of Excellence*, Thomas Peters y Robert Waterman identificaron 43 compañías que consideraron como excelentes.[3] Al escoger a las empresas, consideraron factores como el crecimiento de activos y capital accionario, rendimiento promedio sobre el capital total y medidas similares. También consultaron expertos de la industria acerca del carácter innovador de las compañías.

Los autores identificaron ocho características de las empresas excelentes. Específicamente, estas empresas

1. estaban orientadas a la acción,
2. aprendían acerca de las necesidades de sus clientes,
3. promovían la autonomía gerencial y el espíritu empresarial,
4. lograron la productividad al prestar atención estrecha a las necesidades de su gente,
5. eran impulsadas por una filosofía de compañía a menudo basada en los valores de sus líderes,

[2] Argyres, Nicholas y Anita M. McGahan, "An Interview with Michael Porter", *Academy of Management Executive*, mayo, 2002, p. 47.

[3] Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Nueva York: Harper & Row, 1982.



Perspectiva internacional

Las compañías más reconocidas de Estados Unidos[4]

En su encuesta anual, las diez compañías más reconocidas listadas en la edición de marzo 6 de 2006 de *Fortune* fueron:

1. General Electric
2. FedEx
3. Southwest Airlines
4. Procter & Gamble
5. Starbucks
6. Johnson & Johnson
7. Hathaway
8. Dell
9. Toyota Motor
10. Microsoft.

6. se enfocaban en el negocio que conocían mejor,
7. tenían una estructura de organización simple con un mínimo de personal,
8. eran centralizadas y descentralizadas, según fuera apropiado.

Dos años después de que se publicó *In Search of Excellence*, *Business Week* volvió a examinar las compañías que Peters y Waterman consideraron excelentes.[5] La encuesta de la revista reveló que al menos 14 de las 43 compañías no cumplían muy bien varias de las ocho características de excelencia. Nueve compañías mostraban una fuerte declinación en sus ingresos. Si bien Peters y Waterman fueron criticados en varios aspectos (como sus métodos para recolectar e interpretar los datos, como el extenso uso de anécdotas y citas de líderes del área, más que utilizar fuentes de investigación más científica), la revisión de desempeño de las empresas indicó que el éxito puede ser sólo transitorio y que exige un trabajo duro constante para adaptarse a los cambios en el ambiente.[6]

FedEx mejoró notablemente su calificación con nuevos vuelos entre Shangai y Japón, nuevas oficinas generales en Wuhan (China) y la primera entrega express entre China y la India. Otras compañías que mejoraron su calificación fueron Procter & Gamble (núm. 4) y Johnson & Johnson (núm. 6). Dell cayó al número 8 del número 1 el año anterior. Wal-Mart no está en la lista de 2006 porque cayó al número 12, en parte por críticas y reducción del precio de las acciones. Las calificaciones pueden cambiar de un año al otro, como lo comentó Warren Buffed: "Se requieren 20 años para establecer una reputación y cinco minutos para arruinarla."[7]

---

[4] Anne Fisher, *Fortune*, "America's Most Admired Companies 2006", 6 de marzo, 2006.

[5] "Who's Excellent Now?" *BusinessWeek*, 5 de noviembre, 1984, pp. 76-88. Véase también Hitt, Michael A. y R. Duane Ireland, "Peters and Waterman Revisited: The Unending Quest for Excellence", *Academy of Management Executive*, mayo, 1987, pp. 91-98.

[6] Peters y Waterman, *In Search of Excellence*. Para excelentes discusiones con los autores realizadas por William C. Bogner unos 20 años después de la publicación de su libro (y los demás), véase la edición de febrero de 2002 de *Academy of Management Executive* para "Introduction: A Bright Signal in a Dark Time", pp. 38-39; "Tom Peters on the Real World of Business", pp. 40-44; y "Robert H. Waterman, Jr., on Being Smart and Lucky", pp. 45-50. También hay dos valiosos comentarios sobre *In Search of Excellence* en la misma edición de la publicación: Les Misik, "The Attributes of Excellence: The Importance of Doing", pp. 51-52; John W. Newstrom, "In Search of Excellence: Its Importance and Effects", pp. 53-56.

[7] Fisher, *Fortune*.



Perspectiva internacional

Las 10 mejores compañías de América Latina

Según la revista *América Economía*, el crecimiento de las economías asiáticas y de Estados Unidos en 2005 produjo un crecimiento en las economías de América Latina. En promedio las ventas de las 500 mayores empresa latinoamericanas fue de 1 364 millones de dólares, que representa un crecimiento de 21.5% en relación con 2004. Las principales 10 empresas son:

Lugar	Empresa/giro	País
1	Pemex (petróleo)	México
2	PDVSA (petróleo)	Venezuela
3	Petrobras (petróleo)	Brasil
4	Pemex Refinación (refinería)	México
5	Comisión Federal de Electricidad (electricidad)	(México)
6	América Móvil (telefonía celular)	México
7	Petrobras Distribuidora (distribución de derivados del petróleo)	Brasil
8	Wal-Mart de México (abarrotes)	México
9	Telmex (telefonía)	México
10	Cemex (cementera)	México

Fuente: "500 sobre 500", *América Economía*, México, núm. 326, 14 de julio al 17 de agosto de 2006, pp. 120-121.

Cómo adaptarse a los cambios en el siglo XXI: adoptar avances tecnológicos, tendencias en globalización y un enfoque en el espíritu empresarial

Para tener éxito en el siglo XXI, las compañías deben aprovechar la nueva tecnología de la información, en especial la internet, la globalización y el espíritu empresarial.

Para tener éxito en el siglo XXI, las compañías deben aprovechar la nueva tecnología de la información, en especial la internet, la globalización y el espíritu empresarial.

Tecnología[8]

La tecnología y en especial la tecnología de la información (TI), tienen un penetrante impacto, tanto en organizaciones como en los individuos. La Red Mundial e internet conectan a personas y organizaciones a través de una red mundial. El comercio electrónico (e-commerce) se utiliza cada vez más para transacciones entre individuos y com-

[8] Véase, por ejemplo, el Technology Quarterly en *The Economist*, 2 de diciembre, 2006, que analiza, por ejemplo, tendencias en el efecto de la tecnología en la sociedad, cómputo, robótica, comunicaciones, electrónica, medios noticiosos, innovación, biométrica y seguridad, transportación y otras áreas; véase también *Business Week* Online en *http://www.businessweek.com/ebiz* consultado el 12 de febrero, 2007; *http://searchmobilecomputing.techtarget.com/sDefinition/0,,sid40_gci214590,00.html* consultado el 12 de febrero, 2007; *http://money.cnn.com/2006/11/09/technology/fastforward_secondlife.fortune/index.htm*, consultado el 11 de febrero, 2007; *http://www.hbs.edu/units/tom*, consultado el 10 de febrero, 2007.



Perspectiva empresarial

Las compañías de tecnología de más rápido crecimiento en Estados Unidos[9]

En 2006, la revista *Business* 2.0 compiló una lista de las compañías de tecnología de más rápido crecimiento en Estados Unidos en términos de ingresos y utilidades. Éstas enfrentan una intensa competencia, no sólo de nuevas empresas en sus industrias, sino de ciclos de vida de los productos cada vez más cortos. Por lo tanto, se deben administrar de manera empresarial para seguir prosperando y sobrevivir.

1. Celgene (Médica)
2. Red Hat (Software)
3. Apple Computer (Electrónica)
4. SanDisk (Electrónica)
5. ValueClick (Servicios para negocios)
6. Palomar Medical Technologies (Médica)
7. aQuantive (Servicios para negocios)
8. LifeCell (Médica)
9. Gilead Sciences (Médica)
10. Clinical Data (Médica)

pañías (B2C), y entre compañías (B2B). El número de personas que se conecta a internet varía entre países. Estados Unidos, Canadá, los países nórdicos de Europa y Australia tienen altas tasas de acceso a la red, al igual que muchos países asiáticos. Por ejemplo, Shangai, China, tiene una población de 18 millones y más de 16 millones de suscriptores de teléfonos celulares.[10] Pero otras naciones, que incluyen a los países en vías de desarrollo, se están conectando rápidamente a la red global.

Otra tendencia es el uso del comercio-m, es decir, comercio móvil o inalámbrico para comprar y vender bienes utilizando, por ejemplo, teléfonos celulares o asistentes digitales personales. Cada vez más, las personas pueden comunicarse sin necesidad de computadoras al utilizar dispositivos inalámbricos. Por ejemplo, en Japón, NTT DoCoMo ha desarrollado un servicio de internet llamado i-mode, el cual tiene ya muchos millones de suscriptores.[11] Estos servicios se incrementarán tan pronto como la tercera generación de tecnología inalámbrica haga posible la transmisión rápida de datos (que incluye video). Éstas y otras tendencias de la tecnología son tan importantes que se discutirán ampliamente en el capítulo 19 y en el cierre de la sexta parte.

Globalización[12]

La segunda tendencia importante es la globalización. La mayoría de las corporaciones grandes tienen presencia internacional. La Organización Mundial de Comercio (OMC), una organización sombrilla, fue establecida en 1995 para gobernar el comercio internacional. A pesar de protestas callejeras en reuniones de la OMC, la globalización continúa. Las ganancias de la globalización no sólo benefician a las corporaciones occidenta-

---

9 Véase *The Economist*, 23 de septiembre, 2000, edición que cubre “The Case for Globalization”; Véase también Rugman, Alan M. y Richard M. Hodgetts, *International Business: A Strategic Management Approach*, Harlow: Pearson Education, 2000; Wild, John J., Kenneth L. Wild y Jerry C. Y. Han, *International Business: The Challenges of Globalization*, 4a. ed., Upper Saddle River, Nueva Jersey, 2008; Griffin, Ricky W. y Michael W. Pustay, *International Business*, 5a. ed., Upper Saddle River, Nueva Jersey, 2007.

10 “Shanghai Rising”, *Business Week*, 19 de febrero, 2007, pp. 50-55.

11 *http://www.nttdocomo.com/services/imode/index.html*, consultado el 12 de febrero, 2007.

12 Véase *www.china.org.cn*, consultado el 8 de octubre, 2002.



Perspectiva internacional

Lo que la tecnología ha hecho por las empresas mediadas y pequeñas: las ha hecho globales

Hoy en día es impensable la vida cotidiana en los ambientes de negocios sin computadoras, celulares, tele o videoconferencias, presentaciones virtuales, los chats de negocios, la pc pocket o el correo electrónico, pero si junta todo ello con los softwares convenientes lo que tiene es ¡una oficina con capacidad de hacer negocios en todo el mundo!

Esto se convierte en una mina de oportunidades para las pequeñas y medianas empresas cuando se sabe aprovechar. Así lo han comprobado E-volution, una empresa de marketing digital con sede en Miami, pero que tiene oficinas en México, Buenos Aires y Barcelona. Entre sus cuentas están las campañas de Hewlett-Packard, History Channel y Peugeot. Concertan sus reuniones por correo electrónico, se confirman por chat y se realizan mediante videoconferencias, gracias a la telefonía IP. Además, utilizan aplicaciones web, datawarehouse, intranet y extranet.

Otra empresa exitosa gracias a la tecnología es Simitel, una proveedora de servicios de contact center para empresas pequeñas y medianas, que cuenta con 24 personas en México, dos en Estados Unidos y tres en Inglaterra. Todos se comunican por medio de internet, correo electrónico, chat softphones y voz sobre IP, además de herramientas de colaboración en web como Webex o GotoMeeting. Esta estructura les permite tener reuniones de lluvia de ideas. También utilizan un sistema de videocámaras conectadas a una página web que les permite monitorear quién está en la oficina en tiempo real.

DentalCorp es una empresa brasileña proveedora de servicios odontológicos corporativos que abrió una sucursal en Santiago de Chile. Con el fin de atender a sus empresas clientes desarrolló una base de datos de tratamientos, a la que pueden entrar los dentistas que trabajan en Brasil y en Chile. Para conectarse necesitan el programa de bases de datos de SQL, además se apoyan en conferencias telefónicas con Skype o por chat.

Fuente: Con información de Arly Faundes Berkhoff, "El salto de las microglobales", *América Economía*, México, núm. 328, 1 al 14 de septiembre de 2006.

les, sino que también resultan en ingresos más altos para personas de otros países como China.[13] Es evidente que los gerentes deben desarrollar una perspectiva internacional. El capítulo 3 atenderá varios problemas globales en detalle. Además, temas internacionales se discuten en cada una de las seis partes de cierre y las perspectivas internacionales presentadas a lo largo del libro.

Espíritu empresarial[14]

Un enfoque creciente del espíritu empresarial como un imperativo nacional y organizacional es inequívocamente claro. El espíritu empresarial es visto por los gobiernos como un medio para incrementar el empleo y la prosperidad entre sus pueblos, en tanto que organizaciones, grandes y pequeñas, encuentran que la innovación y la expansión empresarial en nuevos mercados son esenciales para su éxito y supervivencia en mercados cada vez más competitivos que están enlazados globalmente a través de tecnologías de comunicación más sofisticadas y siempre presentes.

---

13 Véase también Zimmerer, Thomas W. y Norman M. Scarborough con Doug Wilson, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 5a. ed., Upper Saddle River, Nueva Jersey, 2008, y Barringer, Bruce R. y R. Duane Ireland, *Entrepreneurship*, 2a. ed., Upper Saddle River, Nueva Jersey, 2008.

14 *Business* 2.0 según visto en CNNMoney, *http://money.cnn.com/magazines/business2/b2fastestgrowing/full_list/* consultado el 5 de marzo, 2007.



Perspectiva

¿Qué hace a los emprendedores?

De acuerdo con una investigación de la Global Entrepreneurship Monitor propuesta por la London Business School y el Babson College, que consideró a 43 países, lugares donde más se ha desarrollado el espíritu emprendedor no son precisamente los que tienen las mejores condiciones para ello. La falta de oportunidades y rentabilidad obliga a los emprendedores a buscar alternativas, no obstante, muchas de esas iniciativas están condenadas a fracasar por el ambiente adverso. Así los primeros cinco países más emprendedores son: Venezuela, Tailandia, Nueva Zelandia, Jamaica y China.

Fuente: Con infomación de "Emprendedores por necesidad", *América Economía*, México, núm. 327, del 18 al 31 de agosto de 2006, p. 98.

El **espíritu empresarial** es un proceso creativo, centrado en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas. Construye soluciones que satisfacen estas necesidades y traen valor a los clientes. Los empresarios crean organizaciones que aportan productos para aliviar el dolor de las personas (como las compañías farmacéuticas), o proporcionan los medios para que las personas mejoren sus propias vidas a través de telecomunicaciones sofisticadas (como las compañías de tecnología de la información). Desde el epicentro empresarial del Valle del Silicón a centros empresariales emergentes en todo el mundo, la creación e innovación de nuevos proyectos son la fuerza impulsora del progreso para la humanidad. Resaltamos estas tendencias empresariales y su correspondencia con un amplio rango de retos administrativos a lo largo de cada capítulo y en la sección de cierre de cada parte del libro para enfocar la atención en el efecto crítico del espíritu empresarial en las organizaciones de hoy.

Espíritu empresarial
Es un proceso creativo centrado en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas.

Productividad, efectividad y eficiencia

Otra forma de ver la meta de los gerentes es que deben elevar la productividad. Después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos se convirtió en el líder mundial en productividad. Pero a finales del decenio de 1960, el crecimiento de la productividad empezó a desacelerarse. Actualmente, la urgente necesidad de mejoras en la productividad es reconocida en todo el mundo por gobiernos, industria y universidades. A menudo volvemos la vista a Japón para encontrar respuestas a nuestro problema de productividad (tema a considerar más adelante en el capítulo 3), pero lo que tiende a ignorarse es la importancia de desarrollar actividades gerenciales y no gerenciales básicas.

Definición de productividad

Las compañías exitosas crean un excedente a través de operaciones productivas. Aun cuando no hay un acuerdo completo sobre el verdadero significado de **productividad**, definámosla como la relación de salidas-insumos dentro de un periodo considerando la calidad. Puede expresarse como sigue:

Productividad
Relación de salidas-insumos dentro de un periodo considerando la calidad.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Insumos}} \text{ (dentro de un periodo, considerando la calidad)}$$

La fórmula indica que la productividad puede mejorarse al 1) incrementar las salidas con los mismos insumos, 2) reducir los insumos, pero mantener las mismas salidas, o 3) incrementar las salidas y reducir los insumos para cambiar la relación favorablemente. Las compañías utilizan varios tipos de insumos, como mano de obra, materiales y capital. La productividad de factores totales combina varios insumos para llegar a un insumo compuesto. En el pasado, los programas de mejoras en la productividad estaban dirigidos en mayor grado al nivel del trabajador. No obstante, como señaló Peter F. Drucker, uno de los autores más prolíficos en administración, "la mayor oportunidad para incrementar la productividad debe encontrarse con seguridad en el conocimiento del trabajo mismo y, en especial, en la administración".[15]

Definiciones de efectividad y eficiencia

Efectividad
El logro de objetivos.

Eficiencia
Alcanzar los fines con el mínimo de recursos.

La productividad implica efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. **Efectividad** es el logro de objetivos. **Eficiencia** es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. Los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización, tema que se analizará en el capítulo 4.

Administrar: ¿ciencia o arte?

Administrar como práctica es un arte; el conocimiento organizado subyacente a la práctica es una ciencia.

Administrar, como todas las demás prácticas —trátese de medicina, composición de música, ingeniería, contabilidad, o hasta el béisbol— es un arte. Es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación. Sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor al utilizar el conocimiento organizado de la administración. Este conocimiento constituye una ciencia. Así, administrar como práctica es un *arte*; el conocimiento organizado subyacente a la práctica se puede llamar una *ciencia*. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes; son complementarios.

Conforme la ciencia mejora, lo debe hacer el arte, como ha ocurrido en las ciencias físicas y biológicas. Podemos estar seguros que la ciencia subyacente es bastante burda e inexacta debido a que las muchas variables que los gerentes manejan son en extremo complejas. No obstante, tal conocimiento administrativo puede mejorar la práctica gerencial. Los médicos sin la ventaja de la ciencia serían poco más que médicos brujos. Los ejecutivos que intentan administrar sin la ciencia administrativa, deben confiar en la suerte, intuición, o hacer lo que hacían en el pasado.

En la administración, como en cualquier otro campo, a menos que los practicantes aprendan por prueba y error (y se ha dicho que los errores de los gerentes son las pruebas de sus subordinados), no tienen adónde volver en busca de guía significativa aparte del conocimiento acumulado subyacente a su práctica.

---

15 Drucker, Peter F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Nueva York: Harper & Row, 1973, p. 69. Véase también Davis, Tim R. V., "Information Technology and White-Collar Productivity", *Academy of Management Executive*, febrero 1991, pp. 55-67; Drucker, Peter, "The Next Society", *The Economist*, 3 de noviembre, 2001, Inserto pp. 3-20; *www.peter-drucker.com*, consultado el 8 de octubre, 2002.

Evolución del pensamiento administrativo

Muchas contribuciones distintas de autores y practicantes han resultado en diferentes enfoques a la administración e integran la "jungla de la teoría de la administración". Más adelante en el capítulo aprenderá acerca de los diferentes patrones de análisis administrativo y lo que puede hacerse para desenredar la jungla. La tabla 1.1 resume las principales contribuciones de autores y practicantes administrativos.[16] Resaltaremos la administración científica de Frederick Taylor, la teoría de la administración operacional moderna de Henri Fayol y los estudios Hawthorne de Elton Mayo y F.J. Roethlisberger.

TABLA 1.1 El surgimiento del pensamiento administrativo

Autor, título y año de trabajos importantes	Principal contribución a la administración
Administración científica	
Frederick W. Taylor *Shop Management* (1903) *Principles of Scientific Management* (1911) *Testimony before the Special House Committee* (1912)	Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación era elevar la productividad a través de mayor eficiencia de la producción y mejor paga para los trabajadores al aplicar el método científico. Sus principios resaltan utilizar la ciencia, crear armonía y cooperación del grupo, lograr una producción óptima y desarrollar a los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901)	Pedía la selección científica de los trabajadores y la "cooperación armoniosa" entre la mano de obra y la administración. Desarrolló la gráfica Gantt (capítulo 19). Insistió en la necesidad de la capacitación.
Frank y Lillian Gilbreth (1900)	Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.
Teoría de la administración operacional moderna	
Henri Fayol *Administration Industrielle et Générale* (1916)	Referido como el padre de la teoría de administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, seguridad, contabilidad y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y *esprit de corps*.
Ciencias del comportamiento	
Hugo Münsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y la administración.
Walter Dill Scott (1910, 1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, marketing y personal.
Max Weber (traducciones 1946, 1947)	Teoría de la burocracia.
Vilfredo Pareto (libros 1896-1917)	Referido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y la administración.

(*continúa*)

[16] La tabla 1.1 muestra a algunos de los primeros contribuyentes al pensamiento administrativo, de Henry Gantt a Chester Barnard. Para mayor información sobre sus contribuciones, véase *www.sdsc.edu/ScienceWomen/gilbreth.html*, consultado el 29 de septiembre, 2006, y *www.lib.uwo.ca/business/arnard.html*, consultado el 30 de marzo, 2007.

TABLA 1.1 (*conclusión*)	
Autor, título y año de trabajos importantes	**Principal contribución a la administración**
Elton Mayo y F. J. Roethlisberger (1933)	Famosos estudios en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.
Teoría de sistemas	
Chester Barnard *The Functions of the Executive* (1938)	La tarea de los gerentes es la de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.
Pensamiento administrativo moderno	
Muchos autores son analizados en el libro. Los principales contribuyentes incluyen a Chris Argyris, Robert R. Blake, C. West Churchman, Ernest Dale, Keith Davis, Mary Parker Follett, Frederick Herzberg, G. C. Homans, Harold Koontz, Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham H. Maslow, Lyman W. Porter, Herbert Simon, George A. Steiner, Lyndall Urwick, Norbert Wiener y Joan Woodward.	
Peter F. Drucker (1974)	Escritor muy prolífico sobre muchos temas generales de administración.
W. Edwards Deming (después de la Segunda Guerra Mundial)	Introdujo el control de calidad en Japón.
Laurence Peter (1969)	Observó que eventualmente las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes.
William Ouchi (1981)	Discutió prácticas gerenciales japonesas selectas adaptadas al ambiente estadounidense.
Thomas Peters y Robert Waterman (1982)	Identificaron características de las compañías que consideraron excelentes.

Fuente: Parte de la información de esta tabla se basa en George, Jr., Claude S., *The History of Management Thought*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972.

Frederick Taylor y la administración científica[17]



Frederick Winslow Taylor abandonó la universidad y se inició como aprendiz de elaborador de patrones y maquinista en 1875, se unió a la Midvale Steel Company de Filadelfia como maquinista en 1878 y ascendió a la posición de ingeniero en jefe después de obtener un título en ingeniería en la escuela nocturna. Inventó herramientas de corte del acero de alta velocidad y pasó la mayor parte de su vida como ingeniero consultor. En general, a Taylor se le reconoce como el padre de la administración científica. Tal vez ninguna otra persona tuvo una presencia mayor en el desarrollo temprano de la administración. Sus experiencias como aprendiz, como obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía acerera dieron a Taylor amplia oportunidad de aprender de primera mano los problemas y actitudes de los trabajadores y ver las grandes posibilidades de mejorar la calidad de la administración.

[17] Para una análisis adicional de Frederick Taylor, véase *www.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html*, consultado el 30 de marzo, 2007, www.cohums.ohio-state.edu/history/courses/hist563/fwt5-29.htm, consultado el 29 de septiembre, 2006 y *http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor*, consultado el 26 de febrero, 2007.

El famoso trabajo de Taylor *Principles of Scientific Management* se publicó en 1911. Los principios fundamentales que Taylor vio subyacentes al enfoque científico son los siguientes:

- Reemplazar las reglas de dedo con la ciencia (conocimiento organizado).
- Obtener armonía, más que discordia, en la acción de grupo.
- Lograr la cooperación de los seres humanos, más que el individualismo caótico.
- Trabajar para obtener la producción máxima, más que una producción restringida.
- Desarrollar a todos los trabajadores al mayor grado posible para su propia prosperidad y la de la compañía.

Observará que estos preceptos básicos de Taylor no están muy alejados de las creencias fundamentales del gerente moderno.

Henri Fayol, el padre de la teoría de la administración moderna[18]

Quizá el verdadero padre de la teoría de la administración moderna es el industrial francés Henri Fayol, quien identificó una amplia necesidad de principios y enseñanza administrativa. En consecuencia, identificó 14 de esos principios, a los cuales calificó como flexibles, no absolutos y útiles sin importar las condiciones cambiantes. Veamos algunos de estos principios:



- *Autoridad y responsabilidad*. Fayol sugiere que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas, y que la segunda es consecuencia de la primera. Ve la autoridad como una combinación de factores oficiales, derivados de la posición del gerente y factores personales "compuestos de inteligencia, experiencia, valor moral, servicios anteriores, etcétera".
- *Unidad de mando*. Los empleados deben recibir órdenes de un solo superior.
- *Cadena de escala*. Para Fayol esto es como una "cadena de superiores" desde las posiciones más altas hasta las más bajas, de las que no hay que apartarse innecesariamente, deben entrar en cortocircuito cuando al seguirlos de manera escrupulosa sería perjudicial.
- *Esprit de corps*. Éste es el principio de "la unión hace la fuerza", así como una extensión del principio de unidad de mando, resalta la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerla.

Fayol considera los elementos de la organización como las funciones de planear, organizar, comandar, coordinar y controlar.

[18] Henri Fayol, *General and Industrial Management*, Nueva York: Pitman, 1949; *http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/competence/fayol.html*, consultado el 5 de octubre, 2002.

Elton Mayo y F. J. Roethlisberger y los estudios Hawthorne



www.thoemmes.com/encyclopedia/mayo.htm

Elton Mayo, F. J. Roethlisberger y otros condujeron los famosos experimentos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company entre 1927 y 1932.[19] Antes, de 1924 a 1927, el National Research Council realizó un estudio en colaboración con Western Electric para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones sobre los trabajadores y su productividad. Encontraron que la productividad mejoraba cuando la iluminación aumentaba o disminuía para un grupo de prueba, los investigadores estuvieron a punto de declarar el experimento un fracaso. Sin embargo, Mayo, de Harvard, vio en ello algo diferente y con Roethlisberger y otros, continuó la investigación.

Lo que Mayo y sus colegas encontraron, en parte sobre la base de las ideas anteriores de Vilfredo Pareto, habría de tener un efecto radical en el pensamiento administrativo. Cambiar la iluminación para el grupo de prueba, modificar los periodos de descanso, recortar los días de trabajo y diversos sistemas de pago de incentivos no parecían explicar los cambios en la productividad. Mayo y sus investigadores llegaron entonces a la conclusión de que otros factores eran responsables. En general encontraron que la mejoría en la productividad se debía a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (un sentido de pertenencia) y administración efectiva, un tipo de administración que toma en cuenta el comportamiento humano, en especial el comportamiento de grupo y lo atiende a través de habilidades interpersonales como motivación, asesoramiento, dirección y comunicación. Este fenómeno, que surge básicamente de que las personas sean "notadas" se ha llamado el efecto Hawthorne.

Contribuciones recientes al pensamiento administrativo

Entre los contribuyentes al pensamiento administrativo están los administradores públicos, gerentes de empresas y científicos del comportamiento, cuyos trabajos se analizan a lo largo del libro. Aquí sólo mencionaremos algunos.

Peter F. Drucker ha escrito sobre una variedad de temas administrativos generales.[20] Keith Davis nos ayudó a comprender la organización informal. El desaparecido W. Ed-

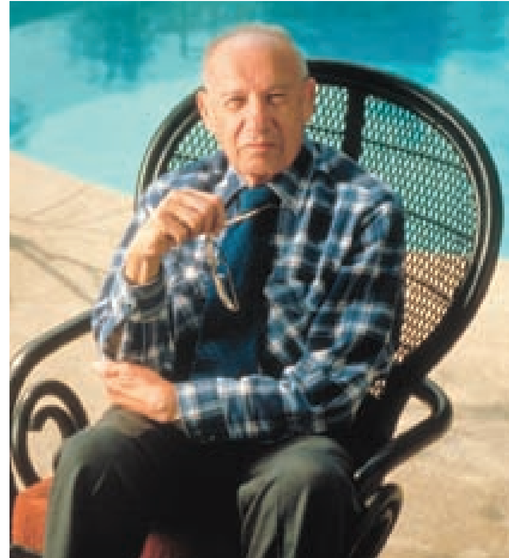
[19] Para una descripción completa de estos experimentos, véase Mayo, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Nueva York: Macmillan, 1933, caps. 3-5; Roethlisberger, F. J. y W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939. Véase también *www.lib.uwo.ca/business/fritz.html*, consultado el 28 de septiembre, 2006; *www.thoemmes.com/404.asp?404* y *www.thoemmes.com/encyclopedia/mayo.htm*, consultados el 5 de octubre, 2002.

[20] Véase, por ejemplo, "Peter Drucker Awarded the Presidential Medal of Freedom", *http://drucker.cgu.edu/html/popup/presaward.htm*, consultado el 7 de octubre, 2002.



Perspectiva internacional

La sabiduría de Peter Drucker[21]



El desaparecido Peter Drucker fue uno de los pensadores de la administración con más influencia. Durante su carrera de 60 años, escribió 39 libros y consultó con ejecutivos de importantes compañías. Sin embargo, sus intereses no estaban restringidos a percepciones gerenciales, sino que se extendieron al arte japonés y la historia europea. No obstante, su enfoque estaba en lograr que los trabajadores fueran más productivos. Popularizó la administración por objetivos en su libro clásico *The Practice of Management*, donde resaltó la importancia de tener un propósito claro y el establecimiento de objetivos verificables. Esto significa que los objetivos son verificables cuando al final del periodo podemos ver si el objetivo se logró.

Drucker consultó con directores ejecutivos de importantes compañías como Jack Welch, el antiguo CEO de General Electric (GE) considerado por muchos el gerente ejecutivo más efectivo de una organización compleja grande. El cuestionamiento de Drucker pudo llevar al axioma de Welch, el cual sugirió que si una de las unidades de negocios de GE no era núm. 1 o núm. 2 en su industria (o tenía una buena oportunidad de serlo) debía ser descartada. La efectividad de Drucker radicaba en plantear preguntas importantes. Un alto gerente cuestionó por qué debía pagar las cuotas de consultoría de Drucker si el director ejecutivo debía contestar todas las preguntas. Sin embargo, el enfoque de preguntas de Drucker a menudo llevaba a identificar la dirección a la que la compañía debía ir. Andrew Grove, antiguo CEO de Intel, quedó impresionado por el análisis de Drucker de los múltiples roles del CEO, en especial el de representar a la empresa al público, el rol del estratega y el del gerente operacional. Más aún, Drucker sugirió que un gerente no debe ser promovido con base en su potencial, sino en su desempeño.

En 1943 estudió la estructura organizacional de GM que resultó en el libro *The Concept of the Corporation*. Su punto de vista era que "se requieren personas capaces de desempeño conjunto, para hacer sus fortalezas efectivas y sus debilidades irrelevantes".

Drucker sentía una fuerte preocupación no sólo por lograr que los trabajadores fueran más productivos, sino porque los empleados son los activos más valiosos de la organización y la toma de decisiones debe ser llevada en la organización hasta los niveles de la jerarquía más bajos posibles (o sea, la delegación). Algunos puntos sobresalientes más de su filosofía empresarial son que al centro de la organización están seres humanos, no máquinas o edificios. También sugirió que los gerentes hacen lo mismo en Estados Unidos, Alemania, Japón y China, pero cómo lo hacen puede ser diferente.

Aprendizaje organizacional, capacitación y desarrollo tienen que realizarse en todos los niveles de la organización. Es un esfuerzo continuo. La rentabilidad no es el propósito, sino una necesidad en las organizaciones. El marketing empieza con el cliente y sus valores y necesidades. Planteaba preguntas como: ¿Dónde viven los clientes y qué quieren comprar? ¿Simple? Sí, pero es poderosa para una estrategia efectiva.

Mucho antes de que fuera reconocida en general, Drucker popularizó la noción del "trabajador del conocimiento" y las consideraciones especiales para administrarlo. Pero la administración no es sólo para empresas orientadas a las utilidades. También lo es para iglesias, sindicatos laborales, grupos juveniles y hospitales, punto de vista que es resaltado en el libro.

---

[21] Thurm, Scott y Joann S. Lublin, "Peter Drucker's Legacy Includes Simple Advice: It's All About People", *The Wall Street Journal,* 14 de noviembre, 2005 y Flanigan, James y Thomas S. Mulligan, "Drucker Regarded as Father of Modern Management", *Los Angeles Times* en *The Contra Costa Times*, 12 de noviembre, 2005.

wards Deming[22] y Joseph M. Juran,[23] dos estadounidenses, hicieron mucho por mejorar la calidad de los productos japoneses. El desaparecido Laurence Peter sugirió que eventualmente a las personas se les promueve a un nivel donde son incompetentes y no es posible promoverlas más. Desafortunadamente, esto puede resultar en organizaciones con personal incompetente. William Ouchi, que escribió el exitoso libro *Theory Z*, mostró cómo prácticas administrativas japonesas selectas se pueden adaptar en Estados Unidos. Por último, Thomas Peters y Robert Waterman analizaron características de compañías excelentes. La mayoría de estas obras se discutirán a detalle en otras partes del libro.

Guías de análisis administrativo: ¿una jungla de teoría administrativa?

Aun cuando los autores y teóricos académicos contribuyeron muy poco al estudio de la administración hasta principios del decenio de 1950 (escritos anteriores provenían en mayor grado de practicantes), los últimos decenios han visto un verdadero diluvio de escritos provenientes de las salas académicas. La variedad de enfoques al análisis de la administración, la cantidad de investigación y el gran número de puntos de vista divergentes han resultado en mucha confusión en cuanto a qué es la administración, qué es la teoría y qué es la ciencia y cómo deben analizarse los sucesos gerenciales. De hecho, hace muchos años, Harold Koontz llamó a esta situación "la jungla de la teoría de la administración".[24] Desde entonces, la vegetación de la jungla ha cambiado un tanto, se han desarrollado nuevos enfoques y otros más antiguos han adquirido nuevos significados agregándoseles algunas palabras nuevas, pero el desarrollo de la ciencia, así como el de la teoría de la administración, siguen con las mismas características de una jungla.

Los enfoques diversos al análisis de la administración se ilustran en la figura 1.3, donde están agrupados en 14 categorías. Las características, contribuciones y limitaciones de cada enfoque se muestran en la figura. Aquí nos concentraremos en el enfoque de roles gerenciales y el proceso administrativo (u operacional).

Características/contribuciones	Limitaciones	Ilustración
	Enfoque empírico o de caso[25]	
Estudia la experiencia a partir de casos. Identifica éxitos y fracasos.	Todas las situaciones son diferentes. No hay intento por identificar principios. Valor limitado para desarrollar la teoría de administración.	Situación del caso Fracaso Éxito ¿Por qué?

FIGURA 1.3 Enfoques de la administración *(continúa)*

22 Véase *www.deming.org*, consultado el 29 de septiembre, 2006.

23 Para la biografía de Juran, véase *www.juran.com/drjuran/bio_jmj.html*, consultado el 29 de septiembre, 2006.

24 Koontz, Harold, "The Management Theory Jungle", *Journal of the Academy of Management*, diciembre, 1961, pp. 174-188. Véase también su "Making Sense of Management Theory", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1962, p. 24ff.; "The Management Theory Jungle Revisited", *Academy of Management Review*, abril, 1980, pp. 175-187. Mucho de este material se tomó de estos artículos. Véase también *http://findaid.oac.cdlib.org/texts*, consultado el 29 de septiembre, 2006.

25 Greiner, Larry E., Arvind Bhambri y Thomas G. Cummings, "Searching for a Strategy to Teach Strategy", *Academy of Management – Learning & Education*, diciembre, 2003, pp. 402-419.

FIGURA 1.3 (*continuación*)

Características/contribuciones	Limitaciones	Ilustración
Enfoque de roles gerenciales		
El estudio original consistió en observaciones de cinco directores ejecutivos. Con base en este estudio se identificaron diez roles gerenciales agrupados en roles interpersonales, informacionales y de decisión.	La muestra original era muy pequeña. Algunas actividades no son gerenciales. Muchas actividades son evidencia de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar. Algunas actividades gerenciales importantes quedan fuera (como evaluar a los gerentes).	Tres papeles interpersonales Cuatro papeles de decisión Tres papeles de información
Enfoque de contingencia o situacional		
La práctica gerencial depende de circunstancias (una contingencia o una situación). La teoría de la contingencia reconoce la influencia de determinadas soluciones en patrones de comportamiento organizacional.	Hace tiempo que los gerentes comprendieron que no hay una mejor forma única de hacer las cosas. Es difícil determinar todos los factores de contingencia relevantes y mostrar sus relaciones. Puede ser muy complejo.	Causa → Efecto Depende de Contingencia Situación
Enfoque matemático o "ciencia de la administración"		
Ve la administración como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Contempla la administración como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas.	Preocupación por los modelos matemáticos. Muchos aspectos de administrar no pueden ser modelados. Las matemáticas son una herramienta útil, pero no una escuela o un enfoque a la administración.	$E = F(X_i - Y_i)$ Sí No
Enfoque de teoría de decisiones		
Se enfoca en la toma de decisiones, personas o grupos que toman decisiones y el proceso de toma de decisiones. Algunos teóricos usan la toma de decisiones como un trampolín para estudiar todas las actividades empresariales. Los límites del estudio ya no están claramente definidos.	Hay más en la administración que tomar decisiones. El enfoque es al mismo tiempo demasiado estrecho y demasiado amplio.	Teoría de las decisiones Proceso de toma de decisiones Toma de decisiones individuales Área de actividad empresarial Valores de quienes toman decisiones Naturaleza de la estructura organizacional Información para decisiones Toma de decisiones grupales
Enfoque de reingeniería		
Preocupado por pensamientos fundamentales renovados, análisis de procesos, rediseño radical y resultados dramáticos.	Descuida el ambiente externo. Tal vez ignora las necesidades de los clientes. Descuida las necesidades humanas. Ignora el sistema de administración total, a diferencia del proceso de administración u operacional.	Operaciones Insumos → Transformación → Productos

(*continúa*)

FIGURA 1.3 (*continuación*)

Características/contribuciones	Limitaciones	Ilustración
	Enfoque de sistemas	
Los conceptos de sistemas tienen una amplia aplicación. Los sistemas tienen fronteras, pero también interactúan con el ambiente externo; eso significa que las organizaciones son sistemas abiertos. Reconoce la importancia de estudiar la interrelación de planear, organizar y controlar en una organización, así como en los muchos subsistemas.	Apenas puede ser considerado un nuevo enfoque a la administración, como lo afirman algunos proponentes de este enfoque.	Apertura al ambiente externo
	Enfoque de sistemas sociotécnicos	
El sistema técnico tiene un gran efecto en el sistema social (actitudes personales, comportamiento del grupo). Se enfoca en la producción, operaciones de oficina y otras áreas de relaciones estrechas entre el sistema técnico y las personas.	Sólo da importancia al trabajo del obrero y de oficina de menor nivel. Ignora mucho de otro conocimiento gerencial.	Máquinas; Operación de oficina; Sistema social; Actitudes personales; Comportamiento grupal
	Enfoque de sistemas cooperativos sociales	
Preocupados por los aspectos de comportamiento interpersonales y de grupo que llevan a un sistema de cooperación. El concepto extendido incluye a cualquier grupo cooperativo con un propósito claro.	Un campo demasiado amplio para el estudio de la administración. Al mismo tiempo, ignora muchos conceptos, principios y técnicas gerenciales.	Estructura organizacional; Meta común
	Enfoque de comportamiento de grupo	
Da importancia al comportamiento de las personas en grupos. Basado en la sociología y la psicología social. Primordialmente estudia patrones de comportamiento de grupos. A menudo al estudio de grandes grupos se le llama comportamiento organizacional.	Con frecuencia no integrado a los conceptos, principios, teoría y técnicas de la administración. Necesidad de una integración más estrecha con el diseño de la estructura organizacional, integración de personal, planear y controlar.	Estudio de grupo; Estudio de grupos que interactúan entre sí

(*continúa*)

FIGURA 1.3 (*conclusión*)

Características/contribuciones	Limitaciones	Ilustración
Enfoque de comportamiento interpersonal		
Se enfoca en el comportamiento interpersonal, relaciones humanas, liderazgo y motivación. Con base en la psicología individual.	Ignora planear, organizar y controlar. La capacitación psicológica no es suficiente para convertirse en un gerente efectivo.	Foco de estudio
El marco de las 7 eses de McKinsey		
Las siete S (por sus siglas en inglés) son 1) estrategia, 2) estructura, 3) sistemas, 4) estilo, 5) personal, 6) valores compartidos y 7) habilidades.	Aun cuando esta experimentada empresa consultora usa un marco similar al encontrado útil por Koontz y colegas desde 1955 y confirma su sentido práctico, los términos utilizados no son precisos y los temas no se discuten a profundidad.	Sistemas Estructura Estilo Estrategia Personal Habilidades Valores compartidos
Enfoque de administración de la calidad total		
Se enfoca en proporcionar productos y servicios confiables y satisfactorios (Deming), o productos o servicios aptos para su uso (Juran), así como que se conforman a los requisitos de calidad (Crosby). Los conceptos generales son mejoría continua, atención a los detalles, trabajo en equipo y educación de calidad.	No hay completo acuerdo en lo que la administración de la calidad total es.	Equipo Intereses Necesidades del cliente Productos y servicios de calidad Atención a la calidad y el costo
Enfoque de proceso de administración, u operacional		
Reúne conceptos, principios, técnicas y conocimiento de otros campos y enfoques gerenciales. El intento es el de desarrollar ciencia y teoría con aplicación práctica. Distingue entre conocimiento gerencial y no gerencial. Desarrolla un sistema de clasificación construido alrededor de las funciones gerenciales de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar.	No identifica, representar o coordinar como una función separada como lo hacen algunos autores. La coordinación, por ejemplo, es la esencia del arte de administrar y es el propósito de la administración.	Toma conocimientos de los enfoques anteriores Enfoque operacional Integra los enfoques con recuersos científicos y teóricos prácticos

El enfoque de roles gerenciales

Un enfoque a la teoría de la administración es el enfoque de los roles gerenciales, popularizado por Henry Mintzberg de la Universidad McGill.[26] En esencia, su enfoque consiste en observar lo que los gerentes hacen y a partir de esas observaciones llegar a conclusiones en cuanto a de qué actividades (o roles) gerenciales se trata. Varios investigadores han estudiado el trabajo real de los gerentes —de CEO a supervisores de línea— pero Mintzberg ha dado a este enfoque mucha más visión.

Después de estudiar sistemáticamente las actividades de cinco CEO en una variedad de organizaciones, Mintzberg llegó a la conclusión de que los ejecutivos no realizan las funciones gerenciales clásicas de planear, organizar, comandar, coordinar y controlar. En vez de ello, se dedican a una variedad de actividades distintas. De esta investigación, y de la de otros que habían estudiado lo que los gerentes en realidad hacían, Mintzberg concluyó que los gerentes desempeñan una serie de diez roles:

Roles interpersonales

1. El rol de figura central (realizar deberes ceremoniales y sociales como representante de la organización)
2. El rol de líder
3. El rol de enlace (en particular con personas de fuera)

Roles informativos

4. El rol de receptor (recibir información acerca de la operación de una empresa)
5. El rol de diseminador (pasar información a los subordinados)
6. El rol de vocero (transmitir información a aquellos fuera de la organización)

Roles de decisión

7. El rol empresarial
8. El rol de manejador de disturbios
9. El rol de designador de recursos
10. El rol de negociador (tratar con varias personas y grupos de personas)

El enfoque de Mintzberg también ha sido criticado. En primer lugar, la muestra de cinco CEO utilizados en su investigación es demasiado pequeña para apoyar una conclusión tan radical. En segundo lugar, al analizar las actividades reales de los gerentes —de CEO a supervisores— cualquier investigador debe comprender que todos los gerentes realizan algún trabajo que no es puramente gerencial; esperaríamos que hasta los presidentes de compañías grandes dediquen parte de su tiempo a relaciones públicas y con los accionistas, a recaudar fondos y quizá en relaciones con los distribuidores, marketing, etc. En tercer lugar, muchas de las actividades que Mintzberg encontró, son en realidad evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirigir y controlar. Por ejemplo, ¿qué es la integración de recursos sino planear? El rol empresarial es ciertamente un elemento de la planeación. Y los roles interpersonales son básicamente instancias de dirección. Además, los roles informacionales se pueden ajustar a varias de las áreas funcionales.

[26] Especialmente "The Manager's Job: Folklore and Fact" de Mintzberg, *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1975, pp. 49-61, y su *The Nature of Managerial Work*, Nueva York: Harper & Row, 1973.



No obstante, observar lo que los gerentes en verdad hacen puede tener un valor considerable. Al analizar actividades, un gerente efectivo podría certificar cómo las actividades caen en los diversos campos del conocimiento reflejados por las funciones básicas de los gerentes. Sin embargo, los roles que Mintzberg identificó parecen estar incompletos. ¿Dónde se encuentran actividades gerenciales demasiado importantes como estructurar una organización, seleccionar y evaluar gerentes y determinar estrategias importantes? Omisiones como éstas hacen que nos preguntemos si los ejecutivos de estas muestras en realidad eran gerentes efectivos. Ciertamente plantean una pregunta seria en cuanto a los roles gerenciales, al menos como se plantea aquí, es adecuado para basar una teoría de la administración práctica y operacional.

Proceso de administración o enfoque operacional

El **proceso o enfoque operacional** a la teoría y ciencia de la administración reúne el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con la tarea gerencial, lo que los gerentes hacen. Como otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, principios y técnicas que subyacen a la tarea de administrar.

El proceso de administración o enfoque operacional
Reúne el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con la tarea gerencial.

Este enfoque reconoce que hay un cúmulo de conocimientos central acerca de la administración que sólo es pertinente en el campo de ésta. Cuestiones como línea y personal asesor (staff), departamentalización, evaluación gerencial y varias técnicas de control gerencial incluyen conceptos y teorías que sólo se localizan en situaciones que involucran a los gerentes. Además, este enfoque recurre a y absorbe conocimientos de otros campos, incluye la teoría de sistemas, conceptos de calidad y reingeniería, teoría de la decisión, teorías de motivación y liderazgo, comportamiento individual y de grupo, sistemas sociales y cooperación y comunicaciones, así como la aplicación de análisis y conceptos matemáticos.



FIGURA 1.4 El enfoque de proceso de administración, u operacional

Como sistema, la teoría y la ciencia de la administración se sirven de otras áreas de conocimientos organizados. En la figura se muestra que la teoría y la ciencia de la administración operacional, las cuales aparecen encerradas en el círculo, cuentan con un núcleo científico y teórico básico y recurren a otros campos de conocimientos pertinentes para la comprensión de la administración. Así, la administración básica es en parte una ciencia y teoría eclécticas.

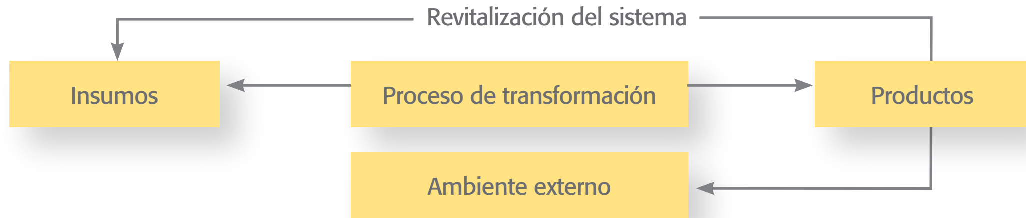


FIGURA 1.5 Modelo insumo-producto

La naturaleza de este enfoque se ilustra en la figura 1.4. Como este diagrama muestra, la escuela del proceso administrativo, u operacional, reconoce la existencia de un cúmulo central de ciencia y teoría peculiar a la administración y también recibe contribuciones de varias escuelas y enfoques adicionales. Además, el teórico del proceso de administración se interesa no en todo el conocimiento importante de estos diversos campos, sino sólo en aquello que es considerado más útil y relevante para la administración.

Enfoque sistémico del proceso administrativo

Una empresa organizada, por supuesto, no existe en un vacío. Más bien, depende de su ambiente externo; es parte de sistemas más grandes, como la industria a la que pertenece, el sistema económico y la sociedad. Así, la empresa recibe insumos, los transforma y exporta los resultados al ambiente, como lo ilustra el muy básico modelo de la figura 1.5. Sin embargo, este modelo sencillo necesita extenderse y desarrollarse en un modelo de administración del proceso, u operacional, que indique cómo los diversos insumos se transforman a través de las funciones gerenciales de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar, como se ilustra en la figura 1.6. Cuando se le preguntó a Peter Senge, autor de *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, cuál es el problema más importante que enfrentan los negocios nacionales e internacionales de hoy, respondió: "diría que el sistema de administración".[27] Este libro es sobre el enfoque de sistemas al proceso de administración. No sólo es la preocupación por el funcionamiento interno de la empresa, sino que debe incluir las interacciones entre la empresa y su ambiente externo.

Insumos y reclamantes*

Insumos

Personas, capital, habilidades gerenciales, conocimiento y habilidades técnicas.

Los **insumos** del ambiente externo (véase la figura 1.6) pueden incluir personas, capital, habilidades gerenciales y conocimientos y habilidades técnicas. Además, varios reclamantes, que son grupos de personas que hacen demandas a la empresa. Por ejemplo, los empleados quieren sueldos más altos, más beneficios y seguridad en el trabajo. Los consumidores demandan productos seguros y confiables a precios razonables. Los proveedores quieren la seguridad de que sus productos serán comprados. Los accionistas

[26] Entrevista con Peter Senge en *Quality Digest*, noviembre, 1996, p. 39. Véase también *www.infed.org/thinkers/senge.htm*, consultado el 29 de septiembre, 2006.

* A los reclamantes también se les puede llamar interesados.

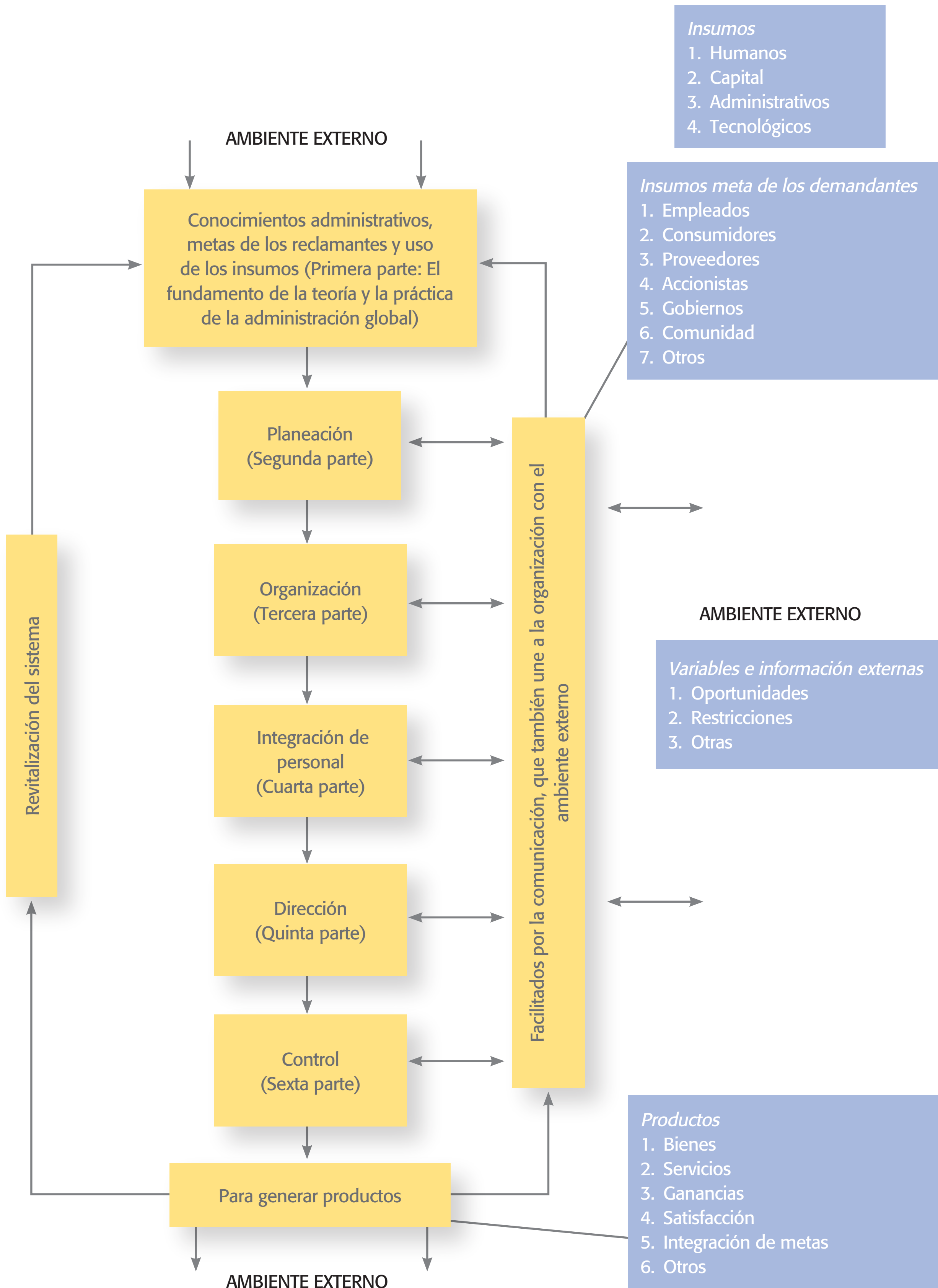


FIGURA 1.6 Enfoques de sistemas de la administración

no sólo quieren un alto rendimiento a su inversión, sino seguridad para su dinero. Los gobiernos federal, estatal y local dependen de los impuestos pagados por la empresa, pero también esperan que la empresa cumpla sus leyes. De igual modo, la comunidad demanda que las empresas sean "buenas ciudadanas", aportando el mayor número de empleos con un mínimo de contaminación. Otros reclamantes de la empresa pueden incluir instituciones financieras y sindicatos laborales; hasta los competidores tienen un reclamo legítimo por un trato limpio. Está claro que muchas de estas reclamaciones son incongruentes y es tarea del gerente integrar los objetivos legítimos de los reclamantes. Esto se puede hacer a través de compromisos, intercambios y la negación del ego personal del gerente.

Proceso de transformación gerencial

La tarea de los gerentes es transformar los insumos en resultados, de una manera efectiva y eficiente.

Es tarea de los gerentes transformar los insumos en resultados de manera efectiva y eficiente. Por supuesto, el proceso de transformación se puede ver desde perspectivas distintas. Así, podemos enfocarnos en funciones de la empresa tan diversas como finanzas, producción, personal y marketing. Autores de administración observan el proceso de transformación en términos de sus enfoques particulares a la administración. Específicamente, autores que pertenecen a la escuela del comportamiento humano se enfocan en las relaciones interpersonales, los teóricos de los sistemas sociales analizan la transformación al concentrarse en interacciones sociales y los que patrocinan la teoría de las decisiones ven la transformación como series de decisiones. Sin embargo, el enfoque más amplio y útil para discutir la tarea de los gerentes es utilizar las funciones gerenciales de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar como un marco para organizar el conocimiento gerencial. Por lo tanto, éste es el enfoque utilizado como el marco del libro (vea la figura 1.6).

Sistema de comunicación

La comunicación es esencial para todas las fases del proceso gerencial por dos motivos. Primero, integra las funciones gerenciales. Por ejemplo, los objetivos establecidos al planear son comunicados para que la estructura de organización apropiada se pueda diseñar. La comunicación es esencial en la selección, evaluación y capacitación de gerentes para desempeñar los roles en esta estructura. De igual modo, el liderazgo efectivo y la creación de un ambiente que conduzca a la motivación dependen de la comunicación. Más aún, es por medio de la comunicación que determinamos si los sucesos y el desempeño se conforman a los planes. Así, la comunicación es lo que hace posible la administración.

El segundo propósito del sistema de comunicación es enlazar la empresa con el ambiente externo, donde están muchos de los reclamantes. Por ejemplo, nunca debemos olvidar que los clientes, motivo de la existencia de virtualmente todos los negocios, están fuera de la compañía. Es por medio del sistema de comunicación que se identifican las necesidades de los clientes; este conocimiento permite a la empresa proporcionar productos y servicios con una utilidad. De igual modo, es por medio de un sistema de comunicación efectivo que la organización se entera de la competencia y otras amenazas potenciales y factores restrictivos.



Variables externas

Los gerentes efectivos revisarán regularmente el ambiente externo. Si bien es cierto que los gerentes pueden tener poco o ningún poder para cambiar el ambiente externo, no tienen más alternativa que responder a él. Las fuerzas que actúan en el ambiente externo se discuten en varios capítulos, en especial en los capítulos 2, 3 y 5.

Salidas

Es tarea de los gerentes asegurar y utilizar los insumos de la empresa para transformarlos a través de las funciones gerenciales —con la consideración debida a las variables externas— en **salidas**. Aunque los tipos de salidas varían con la empresa, por lo común incluyen muchos de los siguientes: productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de diversos reclamantes de la empresa. La mayoría de estos resultados no requieren elaboración y sólo se analizarán los dos últimos.

Salidas
Productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de diversos reclamantes de la empresa.

La organización en verdad debe proporcionar muchas "satisfacciones" si espera retener y provocar contribuciones de sus miembros. Debe contribuir a la satisfacción no sólo de necesidades materiales básicas (por ejemplo, necesidades de los empleados de ganar dinero para alimentos y refugio o seguridad en el empleo), sino también las necesidades de afiliación, aceptación, estima y quizás hasta autoactualización para que podamos realizar nuestro potencial en el centro de trabajo.

Otra salida o resultado es la integración de metas. Como se señaló antes, los diferentes reclamantes de la empresa tienen objetivos muy divergentes y a menudo en directa oposición. Es tarea de los gerentes resolver conflictos e integrar estas metas.

De nuevo dar energía al sistema

Por último, es importante señalar que en el modelo de sistemas del proceso de administración, algunas de las salidas vuelven a convertirse en insumos. Así, la satisfacción y nuevos conocimientos o habilidades de los empleados se convierten en importantes insumos humanos. De igual modo, las utilidades, el excedente de ingresos sobre costos, se reinvierten en efectivo y bienes de capital como maquinaria, equipo, edificios e inventarios. En breve verá que el modelo que aparece en la figura 1.6 servirá como marco en el libro para organizar el conocimiento gerencial. Pero primero veamos más de cerca las funciones gerenciales.

Funciones de los gerentes

Las funciones de los gerentes proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo (vea la parte central de la figura 1.6). No se han presentado nuevas ideas, descubrimientos de investigación o técnicas que no puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar.

Planear

Planear
Seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo cual requiere toma de decisiones.

Planear incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas. Como se verá en el capítulo 4, hay varios tipos de planes, yendo de propósitos y objetivos generales, a las acciones más detalladas a seguir, como ordenar un tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento, o contratar y capacitar trabajadores para una línea de ensamble. No existe un plan verdadero hasta que se tome una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales. Antes de tomar una decisión, todo lo que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; no hay un plan real. Los aspectos diversos de la planeación se discuten en la segunda parte del libro.

Organizar

Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar una meta deben tener roles que desempeñar, tal como los papeles que los actores desempeñan en una obra, ya sea que ellos mismos los desarrollen, sean accidentales o fortuitos, o definidos y estructurados por alguien que quiere asegurarse de que contribuyen de manera específica al esfuerzo del grupo. El concepto de un rol implica que lo que las personas hacen tiene un propósito u objetivos definidos; saben cómo su objetivo de trabajo se ajusta al esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, herramientas e información necesarias para realizar la tarea. Esto puede verse en algo tan simple como el esfuerzo de un grupo para instalar el campamento en una expedición de pesca. Todos podrían hacer lo que quieran, pero la actividad ciertamente sería más efectiva y algunas tareas no quedarían pendientes si se asignan una o dos personas a reunir leña para la fogata, otras a la tarea de conseguir agua, una más a encender el fuego, varias a cocinar, etcétera.

Organizar
Establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización.

Organizar, entonces, es esa parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización. Es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr metas son asignadas y, se espera, sean asignadas a las personas que mejor pueden realizarlas.

El propósito de una estructura de organización es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano. Es, entonces, una herramienta administrativa y no un fin en sí mismo. Aunque la estructura define las tareas a realizar, los roles así establecidos también se deben diseñar a la luz de las habilidades y motivaciones de las personas disponibles.

Diseñar una estructura de organización efectiva no es tarea gerencial fácil. Se enfrentan muchos problemas para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones, incluye definir los tipos de trabajos que deben realizarse y encontrar a las personas que lo hagan. Estos problemas y las teorías, principios y técnicas esenciales para manejarlos son el tema de la tercera parte.

Integración de personal

Integración de personal
Cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización.

Integración de personal requiere cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; volver a inventariar a las personas disponibles; y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas se puedan cumplir con efectividad y eficiencia. Este tema se tratará en la cuarta parte.



Dirigir

Dirigir es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como su comportamiento individual y en grupo, que los gerentes efectivos también necesitan ser líderes efectivos. Ya que el liderazgo implica capacidad de seguimiento y que las personas tienden a seguir a aquellos que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir incluye motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. Los elementos esenciales de estos temas se tratan en la quinta parte.

Dirigir
Influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

Controlar

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño contra metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder el control, los planes no se logran solos, éstos guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes.

Controlar
Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes.

Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, son bastante conocidos. Cada uno de ellos mide y cada uno muestra si los planes funcionan. Si las desviaciones persisten, su corrección es indicada. Pero, ¿qué es corregido? Actividades a través de personas. Nada puede hacerse, por ejemplo, acerca de reducir residuos, o comprar de acuerdo a especificaciones, o manejar las devoluciones de ventas, a menos que alguien sepa quién es responsable de esas funciones. Obligar que los sucesos se conformen a los planes significa localizar a las personas responsables de los resultados que difieren de la acción planeada y luego tomar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Así, los resultados son controlados al llevar un registro de lo que las personas hacen. Este tema se trata en la sexta parte.

Coordinación, la esencia del arte de administrar

Algunas autoridades consideran la coordinación como una función separada del gerente. Sin embargo, parece más preciso considerarla como la esencia del arte de administrar, para lograr armonía entre los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de las metas del grupo. Cada una de las funciones gerenciales es un ejercicio que contribuye a la coordinación.

Hasta en el caso de una iglesia o una organización fraternal, los individuos a menudo interpretan intereses similares de diferentes maneras y sus esfuerzos hacia metas mutuas no se funden automáticamente con los esfuerzos de otros. Así, se convierte en la tarea central del gerente reconciliar diferencias en enfoque, tiempo, esfuerzo o interés y armonizar las metas individuales para contribuir a las metas organizacionales.

Modelo de sistemas de administración y la organización del libro

El modelo del enfoque de sistemas a la administración también es el fundamento para organizar el conocimiento gerencial. Observe que en la figura 1.6 los números mostrados en el modelo corresponden a las partes del libro. La primera parte cubre la base de la administración y las interacciones entre la organización y su ambiente. Esta parte incluye todas las funciones gerenciales. Se ocupa del conocimiento gerencial básico, como teoría, ciencia y práctica. También analiza la evolución de la administración y los diversos enfoques a la administración. Ya que las organizaciones son sistemas abiertos, interactúan con el ambiente externo: doméstico e internacional.

La figura también muestra que la segunda parte se ocupa de los diversos aspectos de planear (capítulos 4 a 6). La tercera parte trata de organizar (capítulos 7 a 10), en tanto que la cuarta parte se ocupa de la integración de personal (capítulos 11 a 13), la quinta parte de dirigir (capítulos 14 a 17) y la sexta parte de controlar (capítulos 18 a 20).

El libro tiene una perspectiva mundial de la administración. Cada vez más, las organizaciones operan en el mercado mundial. Por tanto, aspectos de administración comparativos e internacionales se analizan no sólo en el capítulo 3, sino a lo largo del libro. El espíritu empresarial se discute durante toda la obra, pero en especial en las partes de cierre 1 a 6.

El modelo ilustrado en la figura 1.6 se repite al principio de las partes 2 a 6, pero con la parte apropiada resaltada. Esta característica de un modelo integrador muestra las relaciones de los temas del libro.

Resumen

Administrar es el proceso de diseñar y mantener un ambiente para cumplir metas selectas con eficiencia. Los gerentes realizan las funciones de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar. Administrar es una actividad esencial a todos los niveles organizacionales; sin embargo, las habilidades gerenciales requeridas varían con el nivel organizacional. La meta de todos los gerentes es crear un excedente. Las empresas deben aprovechar las tendencias del siglo XXI en tecnología de la información, la globalización y el espíritu empresarial. También deben enfocarse en la productividad, es decir, alcanzar una relación favorable entre salidas e insumos dentro de un periodo específico con la debida consideración a la calidad. La productividad implica efectividad (alcanzar los objetivos) y eficiencia (utilizando la menor cantidad de recursos). Administrar como práctica es un arte; el conocimiento organizado acerca de la administración es una ciencia.

Muchos autores y practicantes han contribuido al desarrollo del pensamiento administrativo. Los principales contribuyentes y sus obras se presentan en la tabla 1.1. Se han propuesto muchas teorías sobre la administración y cada una contribuye en algo a nuestro conocimiento de saber qué hacen los gerentes. Las características y contribuciones, así como las limitaciones de los diversos enfoques a la administración se resumen en la figura 1.3. El enfoque del proceso de administración (u operacional) se alimenta de otras teorías de la administración y las integra en un sistema total de administración.

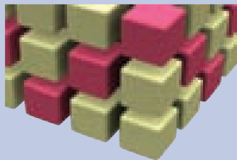
La organización es un sistema abierto que opera dentro e interactúa con el ambiente. El enfoque de sistemas a la administración incluye insumos del ambiente externo y de los reclamantes, el proceso de transformación, el sistema de comunicación, factores externos, salidas y una forma de volver a dar energía al sistema. El proceso de transformación consiste en las funciones gerenciales, que también proporcionan el marco para organizar el conocimiento en el libro. A lo largo de la obra, pero en especial en el capítulo 3, se resaltan los aspectos internacionales de la administración.



Ideas y conceptos básicos

Administración
Funciones gerenciales
Habilidades gerenciales en la jerarquía organizacional
La meta de todos los gerentes
Características de las compañías excelentes y más reconocidas
Tres tendencias importantes: avances en la tecnología, globalización y espíritu empresarial
Productividad, efectividad y eficiencia
Administrar: ¿ciencia o arte?
Principales contribuyentes al pensamiento administrativo
Contribuyentes a la administración científica
Teoría de la administración operacional de Fayol
Mayo y Roethlisberger
Contribuyentes recientes al pensamiento administrativo
Jungla de la teoría administrativa
Enfoque de los roles gerenciales
Enfoque del proceso de administración, u operacional
Enfoque de sistemas al proceso de administración
Cinco funciones gerenciales

Para analizar

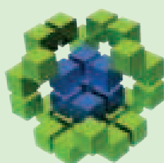


1. ¿Cómo definiría usted la administración? ¿Difiere su definición de la presentada en el libro? Explique.
2. ¿Cuáles son las funciones gerenciales?
3. ¿En qué difieren las habilidades gerenciales requeridas en la jerarquía organizacional?
4. ¿En qué forma fundamental son iguales las metas básicas de todos los gerentes a todos los niveles y en todo tipo de empresas?
5. ¿Cuáles son algunas de las características de compañías excelentes (según Peters y Waterman)? ¿Poseen las compañías que usted conoce las mismas características?
6. ¿Cómo afectan los avances en tecnologías, globalización y espíritu empresarial a los negocios?

. ¿Cuáles son las diferencias entre productividad, efectividad y eficiencia?

8. ¿Es la administración una ciencia o un arte? ¿Podría aplicarse la misma explicación a la ingeniería o la contabilidad?
9. ¿Por qué ha sido llamado Frederick Taylor el padre de la administración científica y Henri Fayol el padre de la teoría de la administración moderna?
10. ¿Qué significa el término jungla de la teoría de la administración?
11. Identifique los diversos enfoques al análisis de la administración. Analice sus características y contribuciones, así como sus limitaciones.

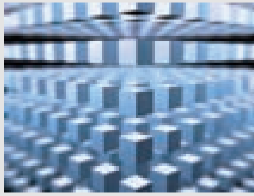
Ejercicios y actividades



1. Entreviste a dos gerentes de negocios o empresarios locales y pregúnteles cómo aprendieron a administrar. También qué tipo de libros pudieron haber leído sobre administración (libros de texto o libros populares). He aquí ejemplos de libros sobre administración: Hamel, Gary y C. K. Prahalad, *Competing for the Future*; Hammer, Michael y James Champy, *Reengineering the Corporation*; Handy, Charles, *The Age of Paradox*; Kotter, John P., *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*; Senge, Peter M., *The Fifth Discipline*. Chan Kim, W. y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*. Averigüe hasta qué punto estos libros los han ayudado a administrar. Tal vez le sea interesante leer alguno de los libros de mayor venta sobre administración y menciónelo en el análisis en clase.

2. Entreviste a dos administradores públicos y pregúnteles en qué difiere su trabajo al de los gerentes de negocios. ¿Cómo saben qué tan bien se desempeña su departamento, dependencia u organización ya que las utilidades no son uno de los criterios para medir la efectividad y la eficiencia? ¿Consideran la administración un arte o una ciencia?

Investigación en internet



1. Revise tres de los siguientes sitios web para encontrar temas de actualidad sobre administración: www.businessweek.com, www.economist.com, www.fortune.com, www.forbes.com, www.industryweek.com, http://public.wsj.com/home.html, www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/index.html, http://mitsloan.mit.edu/smr/index.html.
2. Lea los artículos de portada de *BusinessWeek*, *Fortune* y *The Economist* en la red (www.businessweek.com, www.fortune.com, www.economist.com) e identifique cualquier sección del libro que se relacione con estos artículos.



Caso internacional 1.1

McDonald's: Servir comida rápida alrededor del mundo[28]



Ray Kroc abrió el primer restaurante McDonald's en 1955 en Estados Unidos. Ofrecía un menú limitado de comida de alta calidad a precios moderados, servida rápido en un ambiente impecable. El sistema de calidad, servicio, limpieza y valor (CSLV) de McDonald's fue un éxito. La cadena se extendió a cada estado de la nación. Para 1983, tenía más de 6000 restaurantes en Estados Unidos y, para 1995, tenía más de 18000 restaurantes en 89 países, ubicados en seis continentes. Sólo en 1995, la compañía construyó 2400 restaurantes y, en 2007, tenía más de 31000 restaurantes en 119 países.

En 1967, McDonald's abrió su primer restaurante fuera de Estados Unidos, en Canadá. Desde entonces, su crecimiento internacional se aceleró. En 1995, los "Seis Grandes" países que aportaban alrededor de 80% del ingreso operativo internacional eran Canadá,

---

[27] El caso está basado en una variedad de fuentes, que incluye entrevistas y una visita a la Universidad Hamburger, así como los siguientes: Hertzfeld, Jeffrey M., "Joint Ventures: Saving the Soviets from Perestroika", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1991, pp. 80-91; McDonald's Corporation, 1995 *Annual Report*, Oak Brook, IL, 1996; "Strategies for Mundial Dominance", *The Annual—McDonald's Corporation*, 1996, pp. 7-12; *Welcome to McDonald's*, McD5-2940, 1996; "Big Mac Currencies", *The Economist*, 15 de abril, 1995, p. 74; Hill Updike, Edith, Gail De-George, y Heidi Dawley, "Burger King Wants to Build a Kingdom in Asia", *Business Week*, 25 de noviembre, 1996, p. 52; Burns, Greg, "McDonald's: Now, It's Just Another Burger Joint", *BusinessWeek*, 17 de marzo, 1997, p. 38. Véase también la página principal de McDonald's, *www.mcdonalds.com*; consultada el 29 de septiembre, 2006; McDonald's in Britainn, McDonald's in Germany, *www.mcdonalds.de*, consultado el 29 de septiembre, 2006; McDonald's in Japan, *www.mcdonalds.co.jp*, consultado el 29 de septiembre, 2006; Ronald McDonald House Charity, *www.rmhc.com*, consultado el 29 de septiembre, 2006;



Japón, Alemania, Australia, Francia y Gran Bretaña. Sin embargo, la comida rápida apenas ha tocado a muchas culturas. Las oportunidades de expansión son grandes, ya que 99% de la población mundial todavía no es cliente de McDonald's. Por ejemplo, en China, con una población de 1.2 mil millones de personas, sólo había 62 restaurantes McDonald's en 1995. La visión de McDonald's es la de ser un jugador importante en servicios de alimentos en todo el mundo.

En Europa, McDonald's mantiene un pequeño porcentaje de las ventas de restaurantes, pero reclama una fuerte participación del mercado de comida rápida. Tomó a la compañía 14 años de planeación antes de abrir un restaurante en Moscú en 1990. Pero la planeación rindió frutos. Después de la apertura, la gente hacía filas de hasta dos horas para conseguir una hamburguesa. Se ha dicho que el restaurante de McDonald's en Moscú atrae más visitantes (en promedio, 27 000 diarios) que el mausoleo de Lenin (unas 9 000 personas), que solía ser el lugar a visitar. La apertura en Beijing en 1992 atrajo unas 40 000 personas al restaurante McDonald's más grande de China (más de 9 000 metros cuadrados) en una ubicación donde unos 800 000 peatones pasan todos los días. La comida se prepara de acuerdo con las leyes locales. Por ejemplo, los menús en los países árabes cumplen las leyes de preparación de alimentos islámicas. En 1995, McDonald's abrió su primer restaurante kosher en Jerusalén, donde no sirven productos lácteos. El gusto por la comida rápida, al estilo estadounidense, crece con mayor rapidez en el extranjero que en casa. Las ventas internacionales de McDonald's han crecido en un alto porcentaje cada año. Todos los días, más de 33 millones de personas comen en un McDonald's por todo el mundo, 18 millones de ellas en Estados Unidos.

Los precios varían considerablemente por todo el mundo, yendo de 4.90 dólares en Suiza a 1.23 en las Filipinas por una Big Mac que en Estados Unidos cuesta 2.90 dólares. La revista *The Economist* hasta diseñó un índice Big Mac para estimar si la moneda de un país está sobre o subvaluada.[29] Por ejemplo, la Mac china de 1.26 dólares se traduce en una paridad de poder de compra implícito de 3.59 dólares. La inferencia es que la divisa china está subvaluada. He aquí otras comparaciones de precios para la Big Mac de 2.90 dólares en Estados Unidos: Chile, 2.18; área del euro, 3.28 (promedio pesado de los países miembros); Hong Kong, 1.54; Japón, 2.33; México, 2.08; Perú, 2.57; Singapur, 1.92, y Tailandia, 1.45.

El menú tradicional de McDonald's ha tenido un éxito sorprendente. Personas con diversos hábitos para comer han adoptado las hamburguesas y las papas fritas con alegría. Antes de que McDonald's introdujera a los japoneses a las papas a la francesa, las patatas sólo se usaban en Japón para hacer almidón. Los alemanes pensaban que las hamburguesas eran mujeres de la ciudad de Hamburgo. Ahora McDonald's también sirve pollo, salchichas y ensaladas. Otro artículo, un producto muy diferente, es la pizza. En Noruega, McDonald's sirve un emparedado de salmón a la parrilla, en las Filipinas, pasta en una salsa con trozos de salchicha y en Uruguay, hamburguesas con un huevo escalfado. Cualquier proyecto nuevo es riesgoso y puede ser una adición muy redituable, o un experimento muy costoso.

A pesar de las operaciones mundiales, McDonald's se mantiene en estrecho contacto con sus clientes, que quieren buen sabor, servicio rápido y amable, instalaciones limpias y calidad. Para alcanzar la calidad, los llamados centros de aseguramiento de la calidad están ubicados en Estados Unidos, Europa y Asia. Además, la capacitación desempeña un rol importante en el servicio al cliente. Además del asesoramiento diario, las universidades Hamburger de Estados Unidos, Alemania, Gran Bretaña, Japón y Australia enseñan las habilidades necesarias en 22 idiomas con la meta de proporcionar satisfacción al cliente de 100%. Es interesante que McDonald's fue uno de los primeros restaurantes de Europa en recibir a familias con niños. Los niños no sólo son bienvenidos, sino que en muchos restaurantes se les entretiene con lápices de cera y papel, área de juegos y el payaso Ronald McDonald, que habla 20 idiomas.[30]

Con una población que envejece en general, McDonald's tiene en la mira al mercado de los adultos. Con fuerte publicidad (se ha dicho que McDonald's gastará 200 millones de dólares para promover la nueva hamburguesa), la compañía introdujo la Arch Deluxe en un pan de flor de papa con lechuga, cebolla, salsa de tomate, tajadas de jitomate, queso amarillo, mostaza granulada y mayonesa. Aunque McDonald's considera la hamburguesa para adultos de más de 50 años un gran éxito, una encuesta realizada después de cinco semanas de su introducción mostró resultados mixtos.

"Where's the Beef?" *The Economist*, 3 de noviembre, 2001, p. 70; Stires, David, "Fallen Arches", *Fortune*, 29 de abril, 2002, pp. 74-76; *http://en.wikipedia.org/wiki/McDonald's*, consultado el 14 de febrero, 2007, *http://en.wikipedia.org/wiki/Mcdonalds#McDonald.27s_advertising_campaigns_and_slogans*, consultado el 22 de marzo, 2007; *http://www.mcdonalds.ca/en/aboutus/faq.aspx*, consultado el 30 de marzo, 2007.

29 "The Big Mac Index – Food for Thought", *The Economist*, 27 de mayo, 2004; para una análisis del Índice Big Mac, véase *http://en.wikipedia.org/wiki/Big_Mac_index*, consultado el 12 de febrero, 2007.

30 Para una análisis de Ronald McDonald véase *http://www.rmhc.org/rmhc/index.html*, consultado el 30 de marzo, 2007 y *http://www.mcdonalds.com/corp/about/factsheets.RowPar.0001.ContentPar.0001.ColumnPar.0012.File1.tmp/RMHC%20Fact%20Sheet.pdf*, consultado el 30 de marzo, 2007.

Los arcos dorados de McDonald's prometen el mismo menú y CSLV básicos en cada restaurante. Sus productos, procesos de manejo y cocimiento, y distribución de las cocinas están estandarizados y estrictamente controlados. McDonald's revocó la primera franquicia francesa porque el franquiciatario dejó de cumplir sus estándares de servicio rápido y limpieza, aun cuando sus restaurantes eran bastante rentables. Esto pudo haber demorado su expansión en Francia.

Los restaurantes de McDonald's son operados por gerentes y personal local. Propietarios y gerentes asisten a la Universidad Hamburger cerca de Chicago o en otros sitios del mundo para aprender a operar un restaurante McDonald's y mantener su sistema de CSLV. La biblioteca de las instalaciones principales y modernos salones de clase electrónicos (que incluyen sistemas de traducción simultánea) son la envidia de muchas universidades. Cuando McDonald's abrió su primer restaurante en Moscú, un anuncio de una plana resultó en 30 000 consultas acerca de empleos; 4 000 personas fueron entrevistadas y unas 300 contratadas. La paga es de alrededor de 50% más alta que el salario soviético promedio.

McDonald's garantiza productos consistentes al controlar cada etapa de la distribución. Los centros de distribución regionales adquieren productos y los distribuyen a los restaurantes individuales. Los centros comprarán los productos a proveedores locales si éstos cumplen especificaciones detalladas. McDonald's ha realizado algunas concesiones a la disponibilidad de productos. Por ejemplo, es difícil introducir la papa de Idaho en Europa por requisitos especiales del suelo.

En esencia, McDonald's usa la misma estrategia competitiva en cada país: ser el primero en el mercado y establecer su marca tan rápido como sea posible al anunciarse fuertemente. Los nuevos restaurantes se abren con bombo y platillo. Tantas personas asistieron a la apertura de un restaurante de Tokio, que la policía tuvo que cerrar el tráfico de vehículos. La estrategia ha ayudado a McDonald's a desarrollar una fuerte participación de mercado en el giro de la comida rápida, aun cuando sus competidores de Estados Unidos y nuevos competidores locales ingresan rápido al mercado.

Las campañas de publicidad de McDonald's se basan en temas locales y reflejan los diferentes ambientes. En Japón, donde las hamburguesas son un bocadillo, McDonald's compite contra confiterías y nuevos restaurantes de "sushi rápido". Muchas de las causas de caridad que McDonald's apoya en el extranjero han sido recomendadas por sus restaurantes locales.

Las estructuras de negocios de McDonald's toman una variedad de formas, siendo franquicias 66% de los restaurantes. Las licencias de desarrollo son similares al otorgamiento de franquicias, pero no requieren una inversión de McDonald's. Las inversiones conjuntas se realizan cuando comprender que el ambiente local es en extremo importante. La Corporación McDonald's opera alrededor de 21% de los restaurantes. McDonald's ha estado dispuesto a ceder el mayor control de sus operaciones del Lejano Oriente, donde muchos restaurantes son inversiones conjuntas con empresarios locales, dueños de 50% o más del restaurante.

Los restaurantes europeos y sudamericanos son operados en general por la compañía o bajo franquicia (aunque hay muchos afiliados o inversiones conjuntas en Francia). Como las franquicias estadounidenses, los restaurantes en el extranjero tienen autorización para experimentar con sus menús. En Japón las hamburguesas son más pequeñas porque se les considera un bocadillo. La Quarter Pounder (cuarto de libra) no tiene mucho sentido para personas que usan el sistema métrico, así que se le llama la Double Burger (hamburguesa doble). Algunos restaurantes alemanes sirven cerveza; mientras que en varios franceses sirven vino. Algunos restaurantes del Lejano Oriente de McDonald's ofrecen fideos orientales. En Canadá, el menú incluye queso, verduras, pepperoni y pizza de lujo. Sin embargo, estos nuevos artículos no deben interferir con la operación existente.

A pesar de su éxito, McDonald's enfrenta fuertes competidores como Burger King, Wendy's, Kentucky Fried Chicken (KFC), y ahora también de Pizza Hut. Más aún, comida rápida en contenedores recalentables ahora también se ofrece en supermercados, delicatessens, tiendas de conveniencia y hasta estaciones de gasolina. McDonald's la ha hecho muy bien, con un gran porcentaje de sus utilidades provenientes de sus operaciones internacionales. Por ejemplo, McDonald's dominaba el mercado japonés con 1 860 expendios (la mitad del mercado japonés) en 1996, comparados con sólo 43 restaurantes Burger King. Sin embargo, el conglomerado de alimentos británico Grand Metropolitan PLC, dueño de Burger King, tiene una fuerte estrategia para Asia. Aun cuando McDonald's ha estado en una muy favorable posición competitiva, desde 2001 el nivel de satisfacción del cliente ha estado por abajo del de sus competidores Wendy's y Burger King. En China, KFC es más popular que McDonald's.[31] Algunos observadores sugieren que McDonald's se ha

[31] Para un análisis sobre cómo competidores como KFC, Pizza Hut y Taco Bell (todos propiedad de Tricon Mundial Restaurants) se adaptan a los gustos y culturas de otros países, véase O'Keefe, Brian, "Mundial Brands", *Fortune*, 26 de noviembre, 2001, pp. 102-110.



extendido muy rápido y que Burger King y Wendy's tienen alimentos más sabrosos. Es tarea del señor Jack Greenberg (el gerente general de McDonald's) hacer que las cosas cambien.

En el último par de años, McDonald's ha creado nuevas estrategias y proyectos de negocios para satisfacer las necesidades de su mercado en evolución y mantener su ventaja competitiva.[32] Debido a la creciente popularidad de Starbucks y las cafeterías en general, McDonald's introdujo McCafé para capitalizar esta tendencia reciente. McCafé es un concepto desarrollado por McDonald's Australia en 1993. Para fines de 2003, había más de 600 McCafés en todo el mundo.

En 2006, McDonald's también introdujo su marca "Forever Young" (por siempre joven) al rediseñar todos sus restaurantes, el primer cambio importante desde el decenio de 1970.[33] El nuevo diseño incluyó los colores tradicionales amarillo y rojo de McDonald's, pero el rojo será atenuado a terra cotta, el amarillo se convertirá en dorado para una apariencia más "soleada" y se agregarán tonos verde olivo y salvia. Para hacer más cálida su apariencia, los restaurantes tendrán menos plástico y más tabique y madera, con modernas luces colgantes para producir un brillo más suave. Arte contemporáneo o fotografías enmarcadas penderán de los muros. Los nuevos restaurantes presentarán tres áreas distintas:

- La zona de "estar" ofrecerá sillones, sofás y conexiones Wi-Fi, un concepto introducido por Starbucks.
- La zona "comer y marcharse" presentará barras altas con bancos para clientes que comen solos; televisores de plasma les ofrecerán noticieros y reportes del tiempo.
- La zona "flexible" estará dedicada a las familias y tendrá cubículos con cojines de tela con coloridos dibujos y asientos flexibles.

Por último, la compañía también hizo un esfuerzo por ofrecer un más amplio margen de opciones de menú para los consumidores conscientes de su salud. McDonald's ahora ofrece alimentos de alta calidad que se ajustan a una dieta balanceada, desde ensaladas hasta postres envueltos y basados en yogur.

La compañía está consciente de la competencia en aumento de sus rivales y los cambios en tendencias de sus consumidores; por tanto, es crucial para la compañía innovar e introducir nuevas alternativas para retener y atraer nuevos amantes de McDonald's. ■

Preguntas

1. ¿Qué oportunidades y amenazas enfrentó McDonald's? ¿Cómo las manejó? ¿Qué alternativas pudo haber elegido?
2. Antes de que McDonald's ingresara al mercado europeo, pocas personas creían que la comida rápida tuviera éxito en Europa. ¿Por qué cree que McDonald's tuvo éxito? ¿Qué estrategias siguió? ¿En qué difieren de sus estrategias en Asia?
3. ¿Cuál es la filosofía básica de McDonald's? ¿Cómo impone esta filosofía y se adapta a diferentes ambientes?
4. ¿Debería McDonald's extender su menú?, ¿por qué?, ¿qué tipo de productos debería agregar?
5. ¿Por qué es exitosa McDonald's en muchos países del mundo?

[32] Véase también *http://www.consumerreports.org/cro/food/coffee-taste-test-3-07/overview/0307_coffee_ov_1.htm*, consultado el 22 de marzo, 2007; *http://bizjournals.bison.com/press/pr5-1mcdon.html*, consultado el 22 de marzo, 2007.

[33] *http://www.businessweek.com/magazine/content/06_20/b3984065.htm*, consultado el 30 de marzo, 2007.

2
Capítulo

Administración y sociedad: ambiente externo, responsabilidad social y ética



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Describir la naturaleza de la sociedad plural y de los ambientes seleccionados.
2. Explicar la responsabilidad social de los gerentes y sus argumentos a favor y en contra de la participación social de los negocios.
3. Comprender la naturaleza e importancia de la ética en la administración y formas para institucionalizar la ética y elevar los estándares éticos.
4. Reconocer que algunos estándares éticos varían en distintas sociedades.
5. Comprender que la confianza es la base de la interacción humana.

Cada que los administradores hacen planes, consideran las necesidades y deseos de los miembros de la sociedad fuera de la organización, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requisitos en el ambiente externo. Asimismo, proceden de igual manera casi en todo tipo de actividad empresarial.

Todos los administradores, ya sea que operen en un negocio, una dependencia gubernamental, una iglesia, una fundación de beneficencia o una universidad, deben, hasta donde sea posible, tomar en cuenta los elementos y fuerzas de su ambiente externo. Si bien pueden hacer poco o nada para cambiar estas fuerzas, no tienen más alternativa que responder a ellas. Tratarán de identificar, evaluar y reaccionar a las fuerzas fuera de la empresa que puedan afectar su funcionamiento. El efecto del ambiente externo en la organización se ilustra en la figura 2.1. Las influencias restrictivas de los factores externos en la empresa son mucho más cruciales en la administración internacional (lo cual se analizará en el capítulo 3).

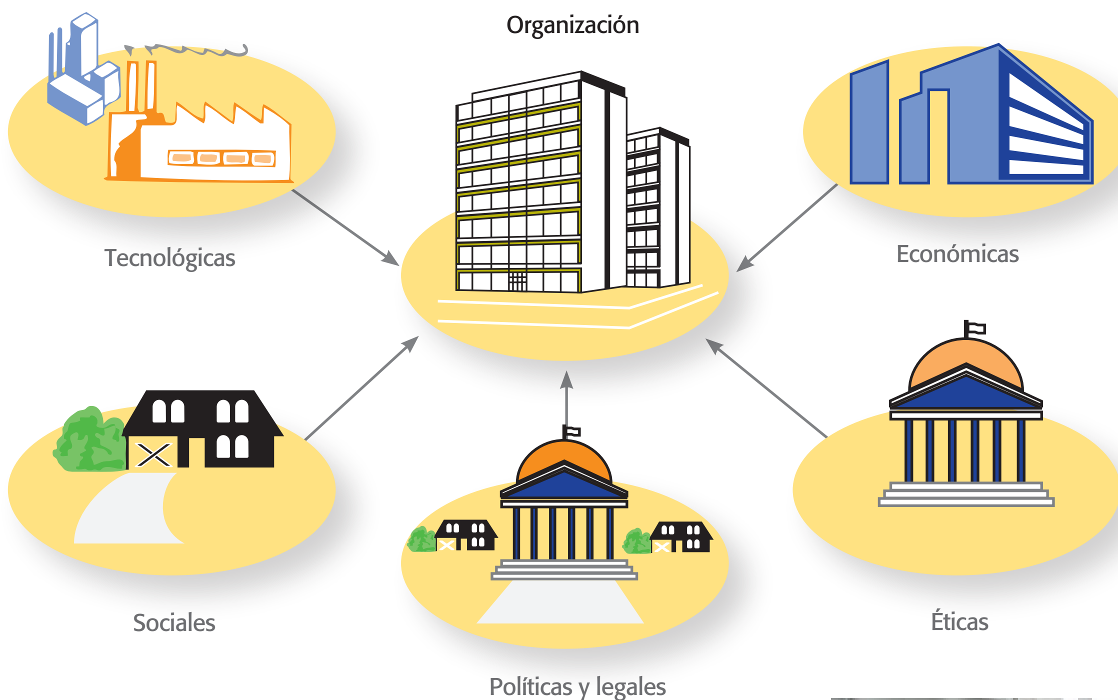


FIGURA 2.1 La organización y su ambiente externo

Este capítulo trata del efecto del ambiente externo en la organización —con un enfoque en el entorno tecnológico y ecológico— y las relaciones entre los negocios y la sociedad en la que opera. Primero, se centra en la naturaleza de la sociedad plural. Luego, la discusión se extiende a los temas de la responsabilidad social y el comportamiento ético.



La sociedad incide en el ambiente externo de las organizaciones.

Operar en una sociedad plural

Los administradores operan en una **sociedad plural** donde muchos grupos organizados representan distintos intereses. Cada grupo ejerce un efecto en los otros, pero ninguno en particular ejerce un grado de poder exagerado. Algunos grupos ejercen cierto poder

Sociedad plural
Es aquella en la que muchos grupos organizados representan distintos intereses.



Perspectiva internacional

Contratación de presos en maquiladoras textiles

La industria del vestido en México enfrenta una gran crisis, no sólo por las importaciones de mercancía asiática (principalmente de China), cuyo costo es mucho más barato que el de los textiles nacionales, sino por la escasez de mano de obra, que le permita mantener una producción constante.

Con el fin de solventar esta carencia, un empresario maquilador neoleonés gestionó la contratación de 30 reos del Penal del Estado para que trabajen en su empresa, con la posibilidad de que pueda contratar hasta a 120 reos, según informó Nora Elizondo, presidenta de la Cámara de la Industria del Vestido, de la delegación de Nuevo León, quien afirmó: "Hay muchísima necesidad de mano de obra, yo creo que hubiéramos podido llegar muy fácilmente a 10% en este cierre [de 2006], pero nos hace falta mano de obra." De esta manera, se espera que la contratación de reos impulse la producción y produzca un crecimiento de 10%.

Fuente: Nohelia Guadalupe Núñez, "Usará industria maquiladora mano de obra del penal", Diario *El Porvenir*, 13 de diciembre de 2006, consultado en www.elporvenir.com.mx, el 22 de mayo de 2007.

sobre los negocios. Como se explicó en el capítulo 1, hay muchos grupos de interés que tienen influencia en la organización, los cuales tienen metas divergentes. Es obligación del administrador integrar estas metas.

Trabajar en una sociedad plural tiene varias implicaciones para el negocio. Primero, diversos grupos, como los ambientalistas, mantienen equilibrado el poder del negocio. Segundo, los intereses del negocio pueden expresarse a través de grupos de representantes como la Cámara de Comercio. Tercero, los negocios pueden participar en proyectos con otros grupos responsables con el propósito de mejorar a la sociedad; un ejemplo es trabajar a favor de la renovación de las ciudades perdidas. Cuarto, en una sociedad plural puede haber conflictos y acuerdos entre grupos. Por último, cada grupo está muy consciente de lo que otros grupos hacen.

El ambiente tecnológico

Tecnología
La suma total del conocimiento que tenemos de las formas de hacer las cosas.

Uno de los factores de mayor influencia en el ambiente es la tecnología. El término **tecnología** se refiere a la suma total del conocimiento que poseemos sobre cómo hacer las cosas. Incluye inventos, técnicas y el amplio cúmulo de conocimiento organizado acerca de todo, de la aerodinámica a la zoología. Pero su principal influencia está en la forma de hacer las cosas, o en cómo diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios.



Perspectiva internacional

La tecnología, factor clave del nuevo entorno global

El economista y profesor Lester Thurow, del Massachusetts Institute of Technology afirma que la abundancia de recursos humanos ya no es garantía de éxito, pues la tecnología puede suplir esa ventaja. Thurow apunta que la tecnología, la educación y las habilidades son los activos más importantes en la era de la tecnología de la información. Entre las industrias de más interesante tecnología se hallan las que ocupan la intersección de las telecomunicaciones, computación, televisoras y medios de comunicación masiva. Thurow recomienda una política industrial con metas nacionales establecidas por el gobierno. El capitalismo de *laissez-faire* ya no es suficiente para enfrentar las nuevas realidades globales.



Perspectiva internacional

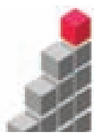
La tercera ola: la era del conocimiento[1]

La economía de primera ola se basaba en la tierra y la mano de obra agrícola. La segunda ola estaba centrada en las máquinas y las industrias grandes. La economía de tercera ola es la era del conocimiento, que incluye datos, imágenes, símbolos, cultura, ideología, valores e información. Al estar en las fronteras de las nuevas tecnologías, la sociedad debe volver a pensar en la forma en que se estructura y cómo establece el equilibrio entre libertad y restricciones (por ejemplo, cómo administrar o controlar la enorme cantidad de información disponible en internet). El ciberespacio es un entorno bioelectrónico que existe dondequiera que un teléfono y cables coaxiales, líneas de fibra óptica u ondas electromagnéticas. Exige volver a pensar en la centralización frente a la descentralización, la jerarquía organizacional frente al otorgamiento del poder y las estructuras verticales frente a las horizontales de la organización, por sólo mencionar unas cuantas.

El entorno ecológico

Los administradores deben tomar en cuenta los factores ecológicos en su toma de decisiones. Por **ecología** nos referimos a la relación de las personas y otros objetos vivientes con su ambiente como la tierra, el agua y el aire. La contaminación de la tierra, el

Ecología
La relación de personas y otros objetos vivientes con su ambiente.



Perspectiva internacional

Cultivos orgánicos: un mercado en auge

A medida que avanza el siglo XXI, hay una tendencia creciente de los consumidores a alimentarse con productos 100% naturales u orgánicos, debido al uso indiscriminado de fertilizantes químicos, insecticidas, plaguicidas y semillas transgénicas de la agrícola industrial.

Esta tendencia ha generado un nicho económico en aumento: en Estados Unidos, se calcula que la demanda de productores orgánicos en 2007 será de 30 700 millones de dólares. Según la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica, México ocupa el 13° lugar del territorio dedicado a la agricultura orgánica con una extensión de 400 mil hectáreas, aunque no es ni 1% del terreno de cultivo total.

Los cultivos orgánicos presentan varias ventajas: *a*) No se necesita invertir mucho en insumos naturales. *b*) No daña el ambiente ni la salud de los consumidores. *c*) Puede propiciar el desarrollo de comunidades campesinas al ser un producto de exportación muy cotizado en el mercado.

No obstante, el desarrollo de este negocio todavía está en pañales, se requiere abrir nuevos mercados y reeducar al consumidor, pues estos productos son entre 20 y 40% más caros que los ordinarios. Aunque, en México, hay casos exitosos como Aires del Campo, Nutrisa, 100% Natural o La Esquina Verde que han abierto posibilidades, un gran porcentaje de consumidores de clase media y alta aún no conocen lo que es un producto orgánico ni sus ventajas para la salud y el ambiente.

Es ahí donde entran los empresarios y agricultores, que deben apostar por esta opción e implementar estrategias de producción, logística, información al consumidor y publicidad que posicionen la etiqueta "orgánica" y los beneficios que ofrece.

Fuente: Adaptación de Baz, Verónica, "Agricultura orgánica: negocio rentable", en *Reforma*, 1 de junio de 2005.

---

1 "A Magna Carta for the Knowledge Age", *New Perspectives Quarterly*, Centro para el Estudio de las Instituciones Democráticas, 1994; Peter Drucker, "Knowledge Is All", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, inserto p. 4.



La contaminación del ambiente es una gran responsabilidad de las organizaciones y de la sociedad.

agua y el aire son motivo de gran preocupación para todas las personas. La tierra puede ser contaminada por desperdicios industriales como los empaques, el agua por residuos peligrosos y aguas negras, el aire por una variedad de fuentes, como la lluvia ácida, los gases de los tubos de escape de los vehículos y carcinógenos de los procesos de manufactura.

En todo el mundo se han aprobado varias leyes que se ocupan de los desperdicios sólidos y la contaminación del agua y el aire. Los gerentes deben estar muy atentos a estas leyes y reglamentos e incorporar los asuntos ecológicos a su toma de decisiones.



www.bhopal.net

Perspectiva internacional

La planta Bhopal en India y la Union Carbide[2]

En diciembre de 1984, una fuga de vapores letales de la planta de pesticidas de Union Carbide mató a más de 2 000 personas y dañó de 30 000 a 40 000 más, lo que significó el peor desastre industrial en la región, que primero fue atribuido a dispositivos y procedimientos de seguridad fallidos. La investigación subsiguiente planteó la teoría de que el desastre se debió al sabotaje de un empleado insatisfecho.

En 1975, Carbide obtuvo permiso del Ministerio de Industria en Nueva Delhi para construir una planta productora de metilisocianato. Después de 1982, la planta fue entregada a personal indio por presión gubernamental con el fin de hacer a la industria del país autosuficiente. Las inspecciones de seguridad quedaron bajo la responsabilidad de UCIL, la subsidiaria India de Union Carbide, que mantenía el control mayoritario. Después del accidente, Warren Anderson, presidente del Consejo de Carbide, aceptó la responsabilidad moral de la tragedia. Sin embargo, se desarrollaron varias teorías acerca de la causa real del accidente.

Expertos y cuerpos de socorristas estadounidenses fueron enviados a India, seguidos de abogados dispuestos a representar a las víctimas, aunque no se les permitió hacerlo. Después de muchas discusiones se presentó la demanda en India. En 1989, se zanjó la demanda y Union Carbide aceptó pagar 470 millones de dólares.

No obstante, permanece la cuestión de quién es responsable: ¿la alta gerencia de Union Carbide? ¿Los gerentes de UCIL? ¿Los operadores de la unidad de metilisocianato? ¿El Gobierno indio que emitió el permiso? Se trata de preguntas en verdad difíciles para las corporaciones multinacionales y los gobiernos.

Con el fin de proteger el ambiente, los países europeos desarrollaron las normas ISO 14001 para garantizar que las políticas de las compañías atiendan una variedad de preocupaciones públicas, que incluyen la prevención de la contaminación y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables. Desde la adopción de ISO 14001 en 1996, unas 10 000 compañías se habían registrado para 2000. Aun cuando las normas tuvieron un arranque lento en Estados Unidos, recibió un fuerte impulso cuando Ford Motor Company certificó todas sus instalaciones alrededor del mundo de conformidad con la ISO 14001.[3] Otras compañías como General Motors, IBM y Xerox siguieron su ejemplo. La norma fue valiosa para Ford pues redujo el consumo de agua, y facilitó el manejo de residuos de pintura y materiales de empaque desechables.

[2] John F. Steiner, "Union Carbide and the Bhopal Plant Gas Leak", en *Industry, Society, and Change*, Nueva York, McGraw-Hill, 1991, pp. 295-319. Véase también Paul Shrivastava, "Crisis in Bhopal", en Peter J. Frost, Vance F. Mitchell y Walter R. Nord, *Organizational Reality*, 4a. ed., Reading, Addison-Wesley, 1997, pp. 337-340; James E. Post, William C. Frederick, Anne T. Lawrence y James Weber, *Business and Society*, Nueva York, McGraw-Hill, 1996, pp. 576-586; Union Carbide, *www.bhopal.com*, consultado el 29 de septiembre de 2006.

[3] Stanley Fielding, "ISO 14001 Brings Change and Delivers Profits", *Quality Digest*, noviembre de 2000, pp. 32-35.



Perspectiva internacional

El ecologismo de Toshiba[4]

Toshiba Corporation, un líder en alta tecnología, toma la protección ambiental muy en serio al considerar cómo se dispone de sus productos cuando su utilidad disminuye y deben ser descartados o reciclados.

www.toshiba.com

En 1988, la compañía estableció su Centro de Protección Ambiental a nivel corporativo. Los esfuerzos desde entonces no han pasado desapercibidos. En 1997, alcanzó la certificación ISO 14001, que reconoce los esfuerzos por crear un entorno amigable. La contabilidad ambiental se emplea para cuantificar beneficios económicos como la reducción de desperdicios y el uso de agua y electricidad. Estos esfuerzos requieren que se dé educación ambiental a sus empleados, así como a sus socios y proveedores. La administración ambiental es más que un lema en Toshiba; es un esfuerzo sistemático para reducir el efecto indeseable de su operación en el ambiente.

En fecha más reciente, las preocupaciones ecológicas se han enfocado en el cambio climático y el calentamiento global. Este último se refiere al incremento en la temperatura de la atmósfera de la Tierra y sus océanos que es ocasionado por el exceso de dióxido de carbono producido por algunas actividades humanas. El incremento en la temperatura puede elevar los niveles de los océanos y crear climas extremos.[5] Por ello, los gerentes ahora deben considerar cómo sus productos y procesos de producción afectan el clima de la Tierra a largo plazo y buscar formas de minimizar cualquier consecuencia negativa de las actividades de sus empresas. A pesar de esta amenaza inminente, Estados Unidos, que es el segundo productor de gases tóxicos a nivel mundial, no ha querido suscribir el Protocolo de Kyoto, que compromete a varios países industrializados a reducir sus emisiones atmosféricas.



El cambio climático ha desencadenado grandes catástrofes.

La responsabilidad social de los administradores

A principios del siglo xx, la misión de las empresas de negocios era exclusivamente económica. Hoy día, en parte debido a las interdependencias de los muchos grupos que conforman nuestra sociedad, la participación social de los negocios se ha incrementado. Como se señaló en el enfoque del modelo de sistemas de la administración, mencionado en el capítulo 1, hay muchos interesados o reclamantes en la organización. En realidad, se trata de una cuestión sobre cuál es la responsabilidad social del negocio. Más aún, la cuestión de la responsabilidad social, originalmente asociada con los negocios, ahora se plantea con creciente frecuencia en relación con gobiernos, universidades, fundaciones no lucrativas, organizaciones de beneficencia y hasta con las iglesias. Así, estamos hablando de la responsabilidad social y del grado de respuesta social de todas

---

4 Centro de Planeación de Protección Ambiental y Reciclado de Toshiba Corporation (Tokio), *Toshiba Environmental Report*, 2001, *www.toshiba.co.jp/env/english/pdf/report01e.pdf*; "The History of Toshiba's Environmental Commitment", *www.toshiba.co.jp/env/english/m084/main.htm*; Toshiba, *www.toshiba.co.jp*, consultado el 30 de septiembre de 2006.

5 http://en.wikipedia.org/wiki/Global_warming



Perspectiva internacional

La manzana verde de Apple



Las críticas agudas que la organización ambientalista Green Peace le hiciera a Apple, a través de una página en su sitio donde denuncia el uso de materiales químicos nocivos en la fabricación de las computadoras Mac y iBooks, y de los iPods han rendido fruto.

La organización pro ambiente ha denunciado el gran daño que ocasionan la fabricación y los desechos tecnológicos, debido a su gran toxicidad, y también ha propuesto diversas alternativas. Así, ha logrado que empresas como Hewlett-Packard y Dell (competidores de Apple) sean responsables de los desechos de sus productos. Sin embargo, le ha exigido a Apple que elimine el cloridrato de polivinilo, mejor conocido por PVC, que se utiliza en la fabricación de cable y componentes para computadora y también los retardantes de flama bromados. El 21 de abril de 2005 varios manifestantes que se congregaron a las afueras del edificio donde se realizaba la reunión anual de accionistas de Apple cuestionaron a Jobs, director ejecutivo, quien defendió la política ambientalista de la empresa. Los activistas exigieron en 2006 que "todas las nuevas gamas de productos de Apple lanzadas a partir de 2007 estén libres de las sustancias químicas más tóxicas, tanto en los procesos de producción como en los mismos productos".

Debido a la presión, el 2 de mayo de 2007 apareció en el sitio de Apple un comunicado de Steven Jobs donde puntualiza cuáles son las acciones que la compañía ha emprendido y sus compromisos con el ambiente para 2008.

Fuentes: www.greenpeace.org/apple, que es la página de Green Peace que expone los problemas ambientales en las que ha incurrido Apple, consultada el 22 de mayo de 2007; "A greener Apple", comunicado de Steven Jobs del 2 de mayo de 2007, consultado en www.apple.com/hotnews/agreenerapple, el 22 de mayo de 2007; "Jobs defends Apple's record on environment", ZDNet News, 21 de abril de 2007, consultado en http://news.zdnet.com/2100-1040_22-5680152.html, el 21 de mayo de 2002.

las organizaciones, aun cuando el enfoque de esta discusión está en los negocios. La sociedad, consciente y crítica respecto a la urgencia de los problemas sociales, se enfoca en preguntar a los gerentes, en especial a los que se encuentran en la cima, qué hacen para solventar sus responsabilidades sociales y por qué no hacen más.

Responsabilidad y sensibilidad sociales

El concepto de responsabilidad social no es nuevo. Aun cuando la idea ya era considerada en la primera mitad del siglo xx, recibió un impulso importante en 1953 con el libro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen, quien sugirió que los negocios debían considerar las implicaciones sociales de sus decisiones.[6] Como era de esperarse, no existe un acuerdo uniforme sobre la definición. En una encuesta a 439

[6] Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* (Nueva York: Harper & Brothers, 1953).



ejecutivos, 68% de los gerentes aceptaron la siguiente definición: **responsabilidad social de las empresas** es "considerar seriamente el efecto de las acciones de la compañía en la sociedad".[7]

Responsabilidad social de las empresas
La consideración seria del efecto de las acciones de la compañía en la sociedad.

Un concepto reciente, pero similar a la responsabilidad social, es la **sensibilidad social**, que en términos sencillos significa "la habilidad de una empresa de relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de forma que sean mutuamente benéficas para la compañía y para la sociedad".[8] Ambas definiciones se enfocan en las empresas, pero estos conceptos deben extenderse para incluir a organizaciones distintas a las privadas y cubrir relaciones dentro de una empresa. La principal diferencia entre la responsabilidad social y la sensibilidad social es que la última implica acciones y "cómo" implantar las respuestas de la empresa. En esta discusión, los términos serán usados indistintamente.

Sensibilidad social
La habilidad de una corporación de relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de manera que sean mutuamente benéficas para la compañía y la sociedad.

Argumentos a favor y en contra de la participación de los negocios en acciones sociales

Aun cuando hay argumentos a favor de la participación de las empresas en las actividades sociales, también hay argumentos en contra de ello, como se muestra en la tabla 2.1.

Hoy día, muchos negocios participan en acciones sociales. Un buen ejemplo es la compañía de helados Ben & Jerry, que contribuye a la conservación de las selvas tropicales. La compañía también compra nueces de tribus en las selvas tropicales para que no dependan de talar árboles para sobrevivir. Una decisión en cuanto a si las compañías deberían extender su participación social requiere un análisis cuidadoso de los argumentos a favor y en contra de esas acciones. Ciertamente, las expectativas de la sociedad cambian y la tendencia parece ir hacia una mayor sensibilidad social.

TABLA 2.1 Argumentos a favor y en contra de la participación social de las empresas
Argumentos a *favor* de la participación social de las empresas
1. Las necesidades públicas han cambiado y con ellas las expectativas. Se supone que las empresas recibieron su carta constitutiva de la sociedad y, en consecuencia, tienen que responder a las necesidades de ésta.
2. La creación de un mejor entorno social beneficia tanto a la sociedad como a las empresas. La sociedad gana al tener mejores vecindarios y mayores oportunidades de empleo; las empresas se benefician de una mejor comunidad, ya que la comunidad es la fuente de su fuerza de trabajo y el consumidor de sus productos y servicios.
3. La participación social desalienta las regulaciones y la intervención del Estado. El resultado es una mayor libertad y más flexibilidad en la toma de decisiones de los negocios.

(*continúa*)

7 John L. Paluszek, *Business and Society*, 1976-2000 (Nueva York: AMACOM, 1976), citado en George A. Steiner y John B. Miner, *Management Policy and Strategy*, 3a. ed. (Nueva York: Macmillan, 1986), pp. 38-39; Richard E. Wokutch, "Corporate Social Responsibility Japanese Style", *Academy of Management Executive*, mayo de 1990, pp. 56-74.

8 Keith Davis y William C. Frederick, *Business and Society*, 5a. ed. (Nueva York: McGraw-Hill, 1984), p. 564. Véase también William C. Frederick, Keith Davis y James E. Post, *Business and Society*, 6a. ed. (Nueva York, McGraw-Hill, 1988).

TABLA 2.1 (*conclusión*)
4. Las empresas tienen un gran poder que, si es razonado, debe ir acompañado de una cantidad de responsabilidad igual.
5. La sociedad moderna es un sistema interdependiente y las actividades internas de la empresa efectan al ambiente externo.
6. La participación social debe ser acorde con el interés de los accionistas.
7. Los problemas pueden convertirse en utilidades, tal es el caso de artículos que antes se consideraban como desperdicio (por ejemplo, latas de refresco vacías) y que ahora pueden reutilizarse de manera redituable.
8. La participación social crea una imagen pública favorable. Como resultado, la empresa puede atraer clientes, empleados e inversionistas.
9. Las empresas deben tratar de resolver los problemas que otras instituciones no han podido solucionar. Después de todo, ellas cuentan con la experiencia necesaria para presentar ideas novedosas.
10. Las empresas tienen los recursos. Específicamente, los negocios deben usar el talento de sus gerentes y especialistas, así como sus recursos capitales para resolver algunos de los problemas de la sociedad.
11. Es mejor prevenir los problemas sociales a través de la participación de las empresas, que solucionarlos, por ejemplo, puede ser más fácil ayudar a los desempleados de largo tiempo que hacer frente a la inestabilidad social.
Argumentos en *contra* de la participación social de las empresas
1. La tarea principal de las empresas es optimizar las utilidades al enfocarse estrictamente en las actividades económicas. La participación social podría reducir la eficiencia económica.
2. Al final, la sociedad paga la participación social de los negocios con precios más altos. Dicha participación generaría costos excesivos para las empresas que no pueden comprometer sus recursos en acciones sociales.
3. La participación social puede crear una situación de balanza de pagos internacional debilitada. El costo de los programas sociales, dice el razonamiento, tendría que agregarse al precio del producto. Así, las compañías socialmente involucradas que venden en los mercados internacionales estarían en desventaja al competir con empresas de otros países que no tienen que soportar estos costos sociales.
4. Las empresas tienen ya suficiente poder, por lo que su participación social adicional aumentaría más su poder e influencia.
5. Los empresarios y personas de negocios carecen de las habilidades sociales para tratar los problemas de la sociedad. Su capacitación y experiencia se enfocan en las cuestiones económicas y sus habilidades pueden no ser pertinentes para los problemas sociales.
6. Existe una falta de responsabilidad de las empresas con la sociedad. A menos que las empresas establezcan esta responsabilidad y se comprometan, no deberían involucrarse.
7. Al no haber un pleno apoyo en la participación de acciones sociales, los desacuerdos entre grupos con diferentes puntos de vista ocasionarán fricciones.

Basada en una variedad de fuentes, que incluyen a William C. Frederick, Keith Davis y James E. Post, *Business and Society*, 6a. ed. Nueva York, McGraw-Hill, 1988, cap. 2.



Perspectiva empresarial

Entrevista con David Epstein, socio de capitales de inversión conjunta en Crosslink Capital[9]

¿Qué función desempeña la responsabilidad social o la percepción social en la administración empresarial? David Epstein es uno de los socios de Crosslink Capital, una empresa de capital de inversión conjunta especializada en compañías de tecnología de la información. Epstein afirma que la responsabilidad social será diferente en distintas empresas: "En nuestro caso, la percepción social es importante si afecta a la compañía y sus planes de manera directa. Por ejemplo, la energía limpia es una cuestión social importante que está presente en la mente de muchos; pero, la evaluación de una empresa dependerá no de qué tan buena es con el ambiente, sino más bien de cómo afectará esa percepción social a la compañía y la industria. ¿Es más alta la demanda por la percepción? ¿Hay incentivos gubernamentales que promuevan la adopción? Es necesario volver a cuantificar esto. Las compañías no obtienen fondos porque se sienten bien, sino que deben producir un beneficio económico. Los inversionistas deben obtener un beneficio para tener éxito. Esto no es válido para las empresas filantrópicas dado que no buscan rendimientos. Sin embargo, la industria Venture lo es. El fundador puede meterse en el negocio por motivos de conciencia social, pero sólo tendrá éxito si hay un resultado monetario favorable. Los programas sociales más allá del negocio central deben quedar fuera hasta que la compañía pueda sostenerse sola y soportar tales programas sin requerir fondos externos. Forzar a los inversionistas a pagar y apoyar programas caritativos, sin importar cuán altruistas sean, es un error. Cada inversionista y los inversionistas del inversor escogen dónde y cuándo les gustaría gastar su dinero para beneficencia y el dinero invertido en campañas de inversión empresarial ya ha sido asignado a activos generadores de utilidades. Nadie habla acerca de lo filantrópicas que las entidades en realidad son."

¿Reacción o proacción?

Los gerentes no deben concretarse a reaccionar ante las presiones sólo porque viven en un ambiente y son sensibles a él. Ya que no se espera que ninguna empresa reaccione tan rápido a los acontecimientos imprevistos, la empresa debe disponer de medios que se anticipen a los acontecimientos mediante pronósticos. Una compañía alerta, por ejemplo, no espera hasta que su producto quede obsoleto y las ventas caigan antes de salir con un producto nuevo o mejorado. Una dependencia gubernamental no debe esperar a que sus reglamentos sean obsoletos y estén desacreditados antes de buscar otra forma para lograr sus objetivos. Ninguna empresa debe esperar a que se presenten los problemas para prepararse a enfrentarlos. La proacción es una parte esencial del proceso de planeación.

La función del Estado

En muchos casos los cambios sociales sólo pueden implantarse mediante la promulgación de leyes. No obstante, varios administradores en el ámbito de los negocios y en otras áreas han encontrado beneficios en hacer algo para solucionar los problemas sociales. Por ejemplo, muchos negocios han obtenido utilidades de filtrar los contaminantes de chimeneas, vendiendo o utilizando estos residuos recuperados. Otras empresas han obtenido utilidades al construir edificios de apartamentos de bajo costo en áreas

[9] Entrevista electrónica realizada con David Epstein, director ejecutivo y socio de Crosslink Ventures, por Mark Cannice el 8 de enero de 2007.



Perspectiva internacional

¿Son Bill Gates y Microsoft un monopolio?[10]



www.microsoft.com

El 5 de noviembre de 1999, el juez Thomas Penfield Jackson sacó a la luz un documento donde aducía lo siguiente: "A través de su conducta hacia Netscape, IBM, Compaq, Intel y otros, Microsoft ha demostrado que usará su prodigioso poder de mercado e inmensas utilidades para perjudicar a cualquier empresa que insista en seguir iniciativas que puedan intensificar la competencia en contra de los productos centrales de Microsoft."[11] Se sugiere que el comportamiento de Microsoft está perjudicando a consumidores y competidores.

Microsoft, cuyo origen fue modesto: se estableció en Albuquerque, Nuevo México, en 1975. A principios del decenio de 1980, Bill Gates y sus colegas crearon el sistema operativo que operaba la computadora personal de IBM: el MS-DOS, que con el tiempo se volvió el más popular. Éste fue seguido por Windows, que ahora está instalado en la mayoría de las computadoras personales. Con el tiempo, la compañía se volvió tan exitosa que el gobierno emprendió una investigación "en busca de evidencia" que duró dos años para demostrar el comportamiento monopolista de Microsoft. La posición del juez Jackson era que el patrón de comportamiento de Microsoft tenía el propósito de destruir a Netscape y presionar a otras empresas para que cedieran a sus intereses. El correo electrónico interno de Microsoft parecía apoyar este comportamiento. Sin embargo, Microsoft sostuvo que su meta era servir a sus clientes y proteger su propiedad intelectual. Más aún, se sugirió que el cambio tecnológico al final actuaría en contra de los monopolios. Por ejemplo, la internet cambia las "reglas del juego" al proporcionar estándares abiertos que reducen la influencia de Microsoft en el mercado de las computadoras personales. La compañía también sostuvo que no perjudicaba a los consumidores, ni frenaba la innovación.

Además de este juicio antimonopolio, Microsoft ha tenido que enfrentar un juicio interpuesto por la Unión Europea en 2000 y otro de RealNetwork en contra de la instalación de sus softwares de audio y video.

económicamente deprimidas. En otras palabras, contribuir a la solución de problemas sociales no siempre incluye gastos netos. Pero la sociedad necesita el apoyo de la legislación para emprender mejoras.

La ética en la administración[12]

Ética

La disciplina que se ocupa de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y obligación morales.

Todas las personas, ya sea que estén en los negocios, el gobierno, la universidad, o en cualquier otra organización, se preocupan por la ética. En el *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, la **ética** es definida como "la disciplina que se ocupa de lo que es bueno

---

10 Se usaron una variedad de fuentes, que incluyen "Now Bust Microsoft's Trust", *The Economist*, 13 de noviembre de 1999, p. 15 y siguientes; "Microsoft and the Future: Busted", *ibid*., p. 21 y siguientes; "The Future: Tomorrow's Internet", *ibid*., p. 23 y siguientes; Bill Gates, *The Road Ahead* (Nueva York: Penguin, 1996); Dan Carney, Cliff Edwards y Jay Greene, "Bill Isn't Home Free Yet", *The Economist*, 11 de marzo de 2002, p. 26.

11 "Microsoft and the Future: Busted", *The Economist*, 13 de noviembre de 1999, p. 22.

12 La edición especial sobre ética y responsabilidad social en *The Academy of Management Learning & Education*, septiembre de 2006, discute varios puntos de vista sobre la ética.



Perspectiva internacional

Escándalos relacionados con el gobierno corporativo[13]

En julio de 2002, WorldCom presentó la declaración más grande de bancarrota en la historia de Estados Unidos. Mientras los inversionistas de WorldCom, Global Crossing y otras compañías de telecomunicaciones sufrían, la alta gerencia de muchas de estas compañías se enriquecía. El analista estrella Jack Grubman de Salomon, Smith and Barney del Citigroup parecía haber engañado a los "externos", con resultados de pérdidas y quiebras que podrían lastimar no sólo a los inversionistas, sino a la industria de telecomunicaciones de Estados Unidos en la competencia global con empresas en países como Corea del Sur y Japón, que ya están tecnológicamente adelante de las compañías estadounidenses en ciertas áreas.

Los escándalos corporativos como los de Enron y WorldCom dañaron la confianza de los inversionistas. En respuesta a la revelación de supuestos hechos impropios, Estados Unidos aprobó nueva legislación.

A partir de agosto de 2002, se requiere que los directores ejecutivos y los directores financieros de muchas de las compañías estadounidenses más grandes declaren bajo juramento que a su leal saber y entender sus estados financieros más recientes son verdaderos. La ley Sarbanes-Oxley obliga a los CEO y CFO a certificar la veracidad de sus estados financieros para recobrar la confianza de los inversionistas. Esta legislación también estipula que quedan prohibidos los préstamos personales subsidiados.

Business Week sugiere varias ideas para la creación de la corporación ideal que debe fundarse en integridad, ética, equidad y confianza.[14] El nuevo modelo corporativo será más transparente para los inversionistas, proveedores, clientes y empleados. Los datos de desempeño deben ser precisos para que los inversionistas puedan confiar en las cifras. El pago a los ejecutivos será percibido como equitativo. La cultura corporativa más abierta debe hacer incapié en la responsabilidad y los empleados se sentirán en libertad de reportar prácticas carentes de ética e injustas.

y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral". La **ética en los negocios** se ocupa de la verdad y la justicia, y se relaciona con una variedad de aspectos, como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo en el país de origen y en el extranjero.

La ética en los negocios
Se ocupa de la verdad y la justicia relacionadas con aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo.

Teorías éticas[15]

En las organizaciones, los administradores compiten por información, influencia y recursos. La posibilidad de que surjan conflictos al seleccionar los fines y los medios para lograr éstos es muy alta y la cuestión sobre qué criterios deben guiar el comportamiento ético se vuelve crítica.

[13] Steven Rosenbush, Heather Timmons, Roger O. Crockett, Christopher Palmeri y Charles Haddad, "Scandals in Corporate America", *BusinessWeek*, 5 de agosto de 2002, pp. 34-40; "I Swear… Oaths Are Only a Small Step in the Business of Cleaning up American Companies", *The Economist*, 17 de agosto de 2002, p. 11; "In Search of Honesty", *The Economist*, 17 de agosto de 2002, pp. 49-50; John A. Byrne, "After Enron: The Ideal Corporation", *BusinessWeek*, 26 de agosto de 2002, pp. 68-74; "When Something Is Rotten", *The Economist*, 27 de julio de 2002, pp. 53-54; Anthony Bianco, "The Angry Market", *BusinessWeek*, 29 de julio de 2002, pp. 32-33; Stephanie N. Mehta, "Is There Any Way Out of the Mess?" *Fortune*, 22 de julio de 2002, pp. 83-86; "The Pay of Chief Executives Can Seem Ridiculous. Often, It Is", *The Economist*, 13 de julio de 2002, p. 64; Mark Gimein, "You Bought. They Sold", *Fortune*, 2 de septiembre de 2002, pp. 64-74.

[14] John A. Byrne, "After Enron: The Ideal Corporation", *BusinessWeek*, 26 de agosto de 2002, pp. 68-74.

[15] Véase también Daniel J. Brass, Kenneth D. Butterfield y Bruce C. Skaggs, "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, enero de 1998, pp. 14-31.

Teoría utilitaria

Los planes y acciones deben ser evaluados por sus consecuencias.

Teoría basada en los derechos

Todas las personas tienen derechos básicos.

Teoría de la justicia

Los tomadores de decisiones deben guiarse por la justicia y la equidad, así como por la imparcialidad.

Se han desarrollado tres tipos de teorías morales básicas en el campo de la ética normativa. Primero, la **teoría utilitaria** aduce que se deben evaluar planes y acciones por sus consecuencias. La idea subyacente es que planes o acciones deben producir el mayor bienestar para el mayor número de personas. Segundo, la **teoría basada en los derechos** sostiene que todas las personas tienen derechos básicos. Algunos ejemplos son los derechos a la libertad de conciencia, libertad de expresión y juicio justo. Varios de estos derechos se encuentran en la Carta Internacional de los Derechos Humanos y en la Constitución de la mayoría de los países en el mundo. Tercero, la **teoría de la justicia** exige que los tomadores de decisiones se guíen por la justicia y equidad, así como por la imparcialidad.

Institucionalización de la ética

La ética en los negocios es cada vez más atendida en seminarios y conferencias.[16] Los administradores, en especial los altos gerentes, son responsables de crear un ambiente organizacional que promueva la toma de decisiones éticas mediante su institucionalización. Esto significa aplicar e integrar conceptos éticos en las acciones diarias. Theodore Purcell y James Weber sugieren que esto puede lograrse de tres maneras: 1) establecer una política de compañía o un código de ética apropiados, 2) establecer un comité de ética formalmente designado y 3) al enseñar ética en programas de desarrollo administrativo.[17] La forma más común para institucionalizar la ética es el establecimiento de un código de ética; menos común es usar comités de ética. Los programas de desarrollo gerencial relacionados con la ética son poco frecuentes, aunque compañías como Allied Chemical, IBM y General Electric sí los han establecido en sus organizaciones.

La publicación de un código de ética no es suficiente, Por lo que algunas compañías exigen que sus empleados suscriban el código e incluyen criterios éticos en la evaluación de su desempeño. Más aún, ciertas empresas relacionan la compensación y las recompensas con el comportamiento ético de sus empleados. Asimismo, los gerentes también deben aprovechar cualquier oportunidad para alentar y publicitar el comportamiento ético y los empleados deben ser alentados a reportar prácticas carentes de ética. Pero lo más importante es que los gerentes deben ser un buen ejemplo mediante un comportamiento y prácticas éticas.

Código de ética y su instrumentación en un comité

Código

Una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento de las organizaciones y las personas.

Un **código** es una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento ético no sólo de las empresas, sino que también deben guiar el comportamiento de personas de todas las organizaciones y en la vida diaria.

[16] Jeffrey M. Kaplan, "Business Ethics Conferences", *Business and Society Review*, primavera de 1999, p. 53 y siguientes; Francis J. Daly, "The Ethics Dynamics", *ibid*., p. 37 y siguientes.

[17] Gran parte de este análisis está basado en James Weber, "Institutionalizing Ethics into the Corporation", *MSU Business Topics*, primavera de 1981, pp. 47-52; y Theodore V. Purcell y James Weber, *Institutionalizing Corporate Ethics: A Case History* (Nueva York: Presidents Association, división de directores ejecutivos de la American Management Association, 1979).



Perspectiva internacional

Selección de aspectos generales del Código de Ética Profesional del Colegio Nacional de Licenciados en Administración (Conla), de México[18]

El Código de Ética del Conla se implantó junto con la fundación de éste en 1959, y desde entonces se establecieron las normas éticas de actuación laboral, que se han ido actualizando de acuerdo con los cambios que sufre la administración. Aquí mencionamos las principales normas que rigen a los administradores en México.

1. Este código rige la conducta y las relaciones profesionales del administrador mexicano que reside dentro o fuera del país, así como las del administrador extranjero que se desempeñe en el territorio nacional.
2. Los administradores normarán su conducta de acuerdo con sus preceptos y acatarán las disposiciones legales vigentes que converjan en su aplicación.
3. El administrador utilizará sus conocimientos profesionales únicamente en labores que cumplan con la moral, las buenas costumbres, y con responsabilidad social.
4. Deberá estar libre de impedimentos para mantener su integridad de juicio, autonomía y objetividad.
5. Deberá ser imparcial, ajustarse a la realidad y comprobar los hechos con evidencias al formular un juicio profesional que sirva de base a terceros para tomar decisiones.
6. Aceptará sólo cargos o trabajos para los cuales esté plenamente capacitado.
7. Fincará su reputación profesional en su honradez, capacidad y ética con la que se conduzca.
8. Se abstendrá de participar o actuar como árbitro en todo tipo de asunto que afecte su criterio e imparcialidad.
9. Evitará tomar decisiones o concretar arreglos que perjudiquen al gremio, al personal que colabora directa o indirectamente con él, a la sociedad en general y, en especial, a las clases desprotegidas.
10. Pondrá siempre su mejor empeño para lograr los objetivos y metas que la comunidad, las instituciones públicas, privadas y sociales le encomienden.
11. Guardará el secreto profesional de los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento como productos de su ejercicio como administrador en todo ámbito de actuación.
12. Por ningún motivo proporcionará información incorrecta en beneficio de su organización y en perjuicio de la sociedad.
13. Debe denunciar ante las autoridades competentes situaciones irregulares y de mal manejo de recursos, independientemente de las consecuencias que esto pueda acarrear a la organización infractora.
14. Está obligado a mantenerse actualizado en todas las áreas de la profesión, particularmente en la de su especialidad.
15. Promoverá una cultura de la no violencia con respeto a la dignidad, la justicia y la paz.
16. Procurará el mayor provecho para la institución donde preste sus servicios, mediante una administración y coordinación efectivas de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, cuidando que los resultados sean en beneficio de ésta, sus trabajadores y la sociedad en general.
17. Empleará en forma racional los recursos renovables y no renovables, previendo en todas sus acciones el bienestar social y promoverá el desarrollo de una cultura de cuidado y conservación del ambiente.

Concretarse a establecer un código de ética no es suficiente para garantizar su cumplimiento, por lo que es esencial designar un comité de ética integrado por directores internos y externos con el fin de institucionalizar el comportamiento ético.[19] Las funciones de dicho comité pueden consistir en:

---

[18] Adaptado del Código de Ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración.
[19] Weber, "Institutionalizing Ethics into the Corporation", *MSU Business Topics*, primavera, pp. 47-51.

1. Celebrar reuniones regulares para discutir problemas éticos.
2. Ocuparse de "áreas grises".
3. Comunicar el código a todos los miembros de la organización.
4. Revisar posibles violaciones al código.
5. Reforzar el código.
6. Recompensar el cumplimiento y castigar violaciones.
7. Revisar y actualizar el código.
8. Reportar las actividades del comité al consejo de directores.

Factores que elevan los estándares éticos

Según los participantes en un estudio, los dos factores que más elevan los estándares éticos son: 1) la revelación pública y la publicidad y 2) la preocupación creciente de un público bien informado. Estos factores son seguidos por reglamentos gubernamentales y por la educación para elevar el profesionalismo de los gerentes administrativos.[20]

Para que los códigos de ética sean efectivos, deben adoptarse medidas para su aplicación. Los gerentes carentes de ética deberán ser responsables de sus acciones. Esto significa que los privilegios y los beneficios se les retirarán y que se les aplicarán sanciones. Aun cuando la aplicación de códigos de ética puede no ser fácil, la simple existencia de esos códigos incrementa el comportamiento ético al aclarar expectativas. Por otra parte, no debemos esperar que los códigos de ética resuelvan todos los problemas. De hecho, pueden crear un falso sentido de seguridad. La aplicación efectiva del código requiere la demostración de un comportamiento ético congruente y el apoyo de la alta gerencia. Otro factor que podrá elevar los estándares éticos es la enseñanza de la ética y los valores en instituciones de educación superior.



Perspectiva internacional

Nepotismo en el Banco Mundial

El 13 de abril de 2007, la mayoría de los periódicos del mundo tenía una misma noticia principal: la dimisión al cargo del presidente del Banco Mundial de Paul Wolfowitz. Quien fuera uno de los principales hombres del presidente George Bush e impulsor de la invasión a Irak (como vicesecretario de Defensa de 2001 a 2005) junto con Donald Rumsfeld, fue acusado de violar el código de conducta de esa institución. La Comisión Especial que investiga el caso argumenta que Wolfowitz incurrió en conflicto de interés al dar instrucciones al vicepresidente de RH para otorgar condiciones especiales a su compañera sentimental Shaha Ali Riza, funcionaria del BM, en forma de un ascenso y un aumento que supera el nivel máximo establecido. Wolfowitz acordó que Riza percibiera un incremento inicial de 50 000 dólares, sujetos a revisiones anuales. Luego de la primera revisión anual su salario quedó situado en los 193 590 dólares anuales, libres de impuestos, que es más de lo que cobra la secretaria de Estado estadounidense, Condoleezza Rice.

Aunque la Casa Blanca presionó para mantener a Wolfowitz en el cargo, varios países europeos y de otras partes del mundo, que tienen mayoría en los órganos de gobierno del Banco Mundial, no apoyaban esa decisión, por lo que dimitió el 30 de junio de 2007.

[20] Steven N. Brenner y Earl A. Molander, "Is the Ethics of Business Changing?", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1977, p. 63.

Guías para la ética en los negocios internacionales con un enfoque en China[21]

Con las crecientes actividades de negocios en China, los tomadores de decisiones buscan guías. En su libro *Becoming a Top-Notch Player. 18 Rules of International Business Ethics*, Stephan Rothlin no sólo busca asesorar a los gerentes para que sean éticos, sino también para que tengan éxito. Aunque el libro fue escrito primordialmente para gerentes chinos (es una edición bilingüe inglés-chino), los conceptos que expone tienen aplicaciones más amplias. Las guías se analizan en cuatro secciones que se ocupan de la ética internacional en los negocios, las condiciones de trabajo, la justicia y las virtudes éticas. Por supuesto, esas guías se enfocan en muchos problemas actuales en China, así como en otros países.



Los administradores chinos buscan preparar mejor a su gente.

Parte 1 Ética de los negocios internacionales

1. Si busca comprender los valores de diferentes culturas, encontrará puntos en común.
2. Si analiza los hechos, comprenderá que la honestidad y la confiabilidad lo beneficiarán.
3. Si analiza casos de estudio desde diferentes perspectivas, descubrirá los beneficios de un plan justo.

Parte 2 Condiciones laborales

4. Respetar a sus colegas es la inversión más inteligente que puede hacer.
5. Para incrementar la productividad, proporcione condiciones de trabajo seguras y saludables.
6. Para inspirar confianza, haga transparente su desempeño.
7. Su desacuerdo leal puede llevar a su institución en la dirección correcta.
8. Reducir el tamaño de su fuerza de trabajo sólo será benéfico cuando respeta a cada interesado.

Parte 3 Áreas de justicia

9. Para establecer el nombre de su marca, actúe como un competidor equitativo.
10. Reduzca la brecha entre ricos y pobres al desarrollar un nuevo sistema de seguridad social.
11. Si actúa contra la discriminación, incrementará su productividad y rentabilidad.
12. Si protege la propiedad intelectual, todos los interesados recibirán su participación justa.
13. Los cambios constantes en la tecnología de la información requieren nuevas formas de lealtad.
14. Su estrategia de relaciones públicas sólo asegurará su reputación si atestigua su impulso por la calidad y la excelencia.
15. Sus logros económicos sólo estarán seguros si disminuye la corrupción.
16. El éxito a largo plazo requiere con urgencia que se preocupe de manera constante por el ambiente.

[21] Stephan Rothlin, "Becoming a Top-Notch Player", *18 Rules of International Business Ethics*, Beijing, Renmin University Press, 2003. Usado con autorización de Renmin University Press y el autor. El autor utilizó el término reglas, preferimos llamarlas guías para ser coherentes con la terminología usada en el libro.

Parte 4 Hacia la ética de las virtudes

17. Para convertirse en un jugador refinado, moldee su discernimiento y cultive buenos modales.
18. Cuide su negocio al cuidar la sociedad.

El rápido crecimiento económico de China (alrededor de 10% durante varios años), ha hecho que crezcan las actividades de negocios. Los líderes de negocios buscan guías de operación no sólo en su país, sino que compitan en el plano global. Estas guías pueden ayudar a los gerentes chinos y a los de otros países en su toma de decisiones.

Denuncias de irregularidades

Denuncia de irregularidades

Dar a conocer a las organizaciones externas las prácticas carentes de ética de la compañía.

Otra forma de alentar el comportamiento ético corporativo es a través de las **denuncias de irregularidades** (*whistle-blowing*), lo cual significa dar a conocer a las organizaciones externas las prácticas carentes de ética de una compañía. El *Black's Law Dictionary* define a un denunciante (*whistle blower*) como "un empleado que se niega a participar en/o reporta actividades ilegales o incorrectas de su jefe o compañeros de trabajo". Existe un sitio de denunciantes en la red que discute problemas de denuncia en Estados Unidos, además ofrece asesoría legal y protección.[22] Este centro de denunciantes es una organización no lucrativa que ayuda a aplicar leyes ambientales y busca la responsabilidad de organizaciones de negocios y gubernamentales. Su principal objetivo es proteger y defender a personas que revelan acciones perjudiciales para el ambiente y la salud pública.

Más adelante analizaremos con mayor amplitud el caso de Roger Boisjoly, ingeniero de Morton Thiokol y contratista del impulsor de cohetes del transbordador espacial Challenger, quien señaló el problema que existía con los empaques O, los cuales perdían su efectividad a bajas temperaturas. Sus temores y preocupaciones fueron ignoradas durante mucho tiempo por la administración y, al final, llevaron al desastre del Challenger. Otro ejemplo es el de Casey Ruud, un denunciante que fue despedido de su trabajo en la operadora de la planta nuclear Westinghouse Hanford Company. Ruud demandó a la empresa y le fue concedido el pago vitalicio de su salario base por un juez federal.[23] En Estados Unidos, la legislación ahora brinda mayor protección a los denunciantes del gobierno. Existe cierta evidencia de que después de los ataques suicidas del 11 de septiembre de 2001 en el World Trade Center, más empleados se han presentado para revelar problemas de seguridad.[24]



La explosión del *Challenger* el 28 de enero de 1986.

Estándares éticos divergentes entre las sociedades

Los estándares éticos y los legales difieren entre naciones y sociedades. Por ejemplo, ciertas naciones permiten que las compañías privadas hagan contribuciones monetarias a partidos, campañas y candidatos políticos (algo prohibido en Estados Unidos). En ciertos países, los pagos a funcionarios gubernamentales y otras personas que pueden

---

22 National Whistleblower Center, *www.whistleblowers.org*, consultado el 29 de septiembre de 2006.

23 Michelle L. Allen, "Whistle Blowing", verano de 1999, *http://science.kennesaw.edu/csis/msis/stuwork/Whistle-Blowing.html*.

24 "Whistleblowing", *The Economist*, 12 de enero de 2002, pp. 55-56.

influir políticamente para garantizar el manejo favorable de un negocio u otra transacción no son considerados como sobornos, sino como pagos por servicios prestados. En algunos casos, los pagos realizados con el fin de ganar un contrato son considerados una forma normal y aceptable de hacer negocios. Considere la posición de Quaker Oats Company, que se enfrentó con las amenazas de funcionarios extranjeros de cerrar su operación si la demanda de "pagos" no era satisfecha; o una compañía puede encontrarse en el predicamento de que la seguridad del gerente de la planta estará en juego si los pagos no se hacen.[25] La pregunta que enfrentan los gerentes de negocios responsables en el extranjero es: ¿qué estándares éticos deben seguir?[26] Por ejemplo, *guanxi*, que se refiere a relaciones informales e intercambio de favores, influye en las actividades de negocios en China y el Este de Asia. No hay duda de qué hacer en situaciones similares en Estados Unidos: los ejecutivos deben negarse a la sugerencia de poner dinero en una "bolsa de papel". Pero en un país en el que tales prácticas se esperan y son comunes, los ejecutivos enfrentan un problema difícil. Con la aprobación de leyes en el Congreso de Estados Unidos y la adopción de reglamentos por la Securities and Exchange Commission, las empresas estadounidenses no sólo deben reportar todo lo que podría ser considerado una gratuidad, sino cualquier cosa que se preste a ser tomada como un soborno está prohibido. Las disposiciones contra sobornos de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero establecen: "Las empresas de Estados Unidos que busquen hacer negocios en mercados extranjeros deben estar familiarizadas con la FCPA. En general, la FCPA prohíbe pagos corruptos a funcionarios extranjeros con el propósito de obtener o mantener un negocio."[27] Así, Estados Unidos ha intentado exportar sus estándares para hacer negocios a otros países, lo cual puede mejorar los estándares éticos en el extranjero.

www.quakeroats.com
www.sec.gov

Por otro lado, en varios países de América Latina también se han promulgado leyes anticorrupción, tales son los casos de México, Venezuela, Bolivia, Perú y República Dominicana.



Perspectiva internacional

Índice de percepción de corrupción según Transparencia Internacional 2006 (países seleccionados)

Según los datos recabados por Transparencia Internacional, existe una relación estrecha entre el nivel de corrupción y el de pobreza en un país. Se considera que aquellos países que tienen 3 o menos puntos padecen un fuerte problema de corrupción.

Nivel	País o territorio	Puntuación del IPC 2006
1	Finlandia	9.6
9	Australia	8.7
11	Reino Unido	8.6
18	Francia	7.4
20	Estados Unidos	7.3

(*continúa*)

[25] Clarence D. Walton (editor), *The Ethics of Corporate Conduct*, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1977, cap. 7.
[26] Steve Lovett, Lee C. Simmons y Raja Kali, "Guanxi versus the Market: Ethics and Efficiency", *Journal of International Business Studies*, verano de 1999, p. 231 y siguientes.
[27] Foreign Corrupt Practices Act Antibribery Provisions (U.S. Department of Justice Fraud Section, Criminal Division), *www.usdoj.vog/criminal/fraud/fcpa.html*.

(*conclusión*)

Nivel	País o territorio	Puntuación del IPC 2006
23	España	6.8
28	Uruguay	6.4
34	Israel	5.9
45	Italia	4.9
55	Costa Rica	4.1
57	El Salvador	4.0
59	Colombia	3.9
60	Turquía	3.8
66	Cuba	3.5
70	Brasil	3.3
70	China	3.3
70	India	3.3
70	México	3.3
70	Perú	3.3
84	Panamá	3.1
93	Argentina	2.9
99	República Dominicana	2.8
105	Bolivia	2.7
111	Guatemala	2.6
121	Rusia	2.5
138	Venezuela	2.3
160	Irak	1.9
163	Haití	1.8

Fuente: Tomado de Transparency International, *Índice de percepción de la corrupción de Transparency International 2006*, en www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi, consultado el 21 de mayo de 2007.



Perspectiva internacional

La veracidad en los reglamentos publicitarios difieren en diversos países[28]

La publicidad en China se ha vuelto cada vez más difícil. Mientras que Procter & Gamble (P&G) afirmaba que su producto Pantene hacía el cabello diez veces más fuerte. Las autoridades del gobierno exigieron pruebas que eran difíciles de demostrar mediante estudios objetivos. En consecuencia, P&G retiró el anuncio. En el pasado, los anunciantes en China estaban en relativa libertad de hacer afirmaciones para sus productos. No obstante, una ley china de 1995 que establece que las afirmaciones estadísticas deben ser precisas y veraces, se había aplicado en muy pocas oportunidades.

Los reglamentos publicitarios difieren entre países. En Estados Unidos, por ejemplo, la Federal Trade Commission proporciona una supervisión. Más aún, los competidores también vigilan y denuncian afirmaciones cuestionables de sus adversarios. En la mayoría de los países europeos, la industria es guiada por autorregulación así como por reglamentos gubernamentales fuertes.

[28] Jonathan Cheng con contribuciones de Geoffrey A. Fowler, Ivy Zhang y Sarah Ellison, "China Demands Concrete Proof Of Ad Claims", *Wall Street Journal*, 8 de julio de 2005.

La confianza como base de una administración del cambio

A menudo, los gerentes se ven bombardeados por nuevos conceptos gerenciales y también por los antiguos a menudo disfrazados con nueva terminología, todos diseñados para hacer frente al cambio gerencial demandado por la competencia global, las expectativas de los clientes y la necesidad de responder con rapidez a los cambios ambientales. Aun cuando varios enfoques de la administración del cambio en la Nueva Era se discutirán a lo largo del libro, un concepto a menudo ignorado es la confianza. El profesor Salvatore Belardo señala que la confianza es el punto central de la comunicación, colaboración y disposición de cambiar.[29] Por tradición, el concepto de confianza se compara con la integridad, lealtad, afecto y el cumplimiento de promesas en las relaciones entre y con los individuos. Pero Belardo precisa que la confianza debe ir más allá de las relaciones individuales y extenderse a la organización a través de la creación de una cultura de confianza que trascienda el liderazgo individual. Los líderes vienen y van; pero la organización sigue. Por ejemplo, David Packard de Hewlett-Packard dejó como su legado la HP Way (la manera HP), una filosofía que se basa en un código de ética que impregna toda la organización y sigue vigente después de su fallecimiento.

www.hp.com



Perspectiva empresarial

Entrevista con David Epstein, director gerente de Crosslink Capital Ventures[30]

¿Qué papel desempeñan la ética y la confianza en la administración empresarial? Según David Epstein, socio capitalista de inversión conjunta de CrossLink Capital, "Cualesquiera preguntas sobre la ética o la confianza por lo común matan un negocio con rapidez y de manera permanente. Cuando dos empresas "están casándose" y tienen que ocuparse de muchos problemas en conjunto, debe haber una honestidad absoluta en sus interacciones. Una vez que algo no concuerda, o hay inconsistencias, la diligencia debida se detiene. Puede perderse mucho tiempo para comprender por qué y qué salió mal. En la mayoría de los casos terminará por abortar todo el esfuerzo, pero en ocasiones puede lograrse con un acuerdo de reemplazar a la persona de ética cuestionable antes de que los fondos se asignen si todo lo demás parece bien. En esta era de Enron, las opciones adelantadas a la alta gerencia, los pretextos y la ley Sarbanes Oxley, simplemente no vale la pena correr los riesgos de tratar con alguien que no sea tan recto como una flecha".

En esta obra, muchos conceptos, principios, teorías y prácticas administrativas serán introducidos para administrar el cambio en la Nueva Era. Pero en esencia, una empresa es una organización humana que funciona bien sólo cuando se basa en la confianza, el comportamiento ético y el reconocimiento de la dignidad humana.

Resumen

Los gerentes trabajan en un ambiente complejo, y se ven afectados por, y hasta cierto grado influyen, en él. Los gerentes operan en una sociedad plural en la que muchos grupos organizados representan varios intereses.

---

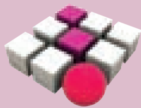
29 Salvatore Belardo y Anthony W. Belardo, "Re-engineering Re-engineering: How an Ethical Organization Can Encourage the Generative Use of Reengineering", manuscrito.

30 Entrevista electrónica (email) realizada con David Epstein, director gerente y socio de Crosslink Ventures, por Mark Cannice el 8 de enero de 2007.

En su toma de decisiones, los gerentes deben considerar el ambiente externo. La tecnología aporta muchos beneficios, pero también crea algunos problemas. Cada vez más, las empresas consideran el efecto de las acciones gerenciales en el entorno ecológico. Muchas corporaciones empresariales y otras organizaciones realizan esfuerzos serios para establecer un ambiente que sea benéfico para los individuos, los negocios y la sociedad.

La responsabilidad social corporativa requiere que las organizaciones consideren con seriedad el efecto de sus acciones en la sociedad. De igual modo, la sensibilidad social relaciona las operaciones y políticas corporativas con el ambiente social de manera que sean benéficas tanto para la compañía como para la sociedad. Determinar las relaciones apropiadas entre diversos tipos de organizaciones y la sociedad no es tarea fácil y podemos esgrimir argumentos a favor y en contra de la participación de los negocios en las actividades sociales. Sin embargo, ahora existe un reconocimiento generalizado de que la responsabilidad del negocio va más allá de la optimización de las utilidades.

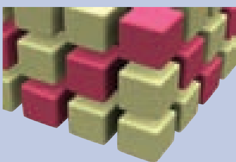
La ética se ocupa de lo que es bueno y malo, así como del deber y la obligación moral. Existen tres teorías morales en la ética normativa: la teoría utilitaria, la teoría basada en los derechos y la teoría de la justicia. Algunos autores han sugerido que los negocios institucionalicen la ética y desarrollen un código de ética. También hay otros factores que elevan los estándares éticos, entre los que se encuentra la denuncia. Los gerentes deben hacer elecciones difíciles cuando los estándares difieren en otras sociedades. La confianza es el fundamento de las relaciones humanas y los enfoques a la administración moderna.



Ideas y conceptos básicos

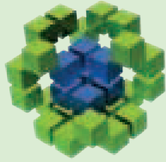
Sociedad plural
Entorno tecnológico
Entorno ecológico
Responsabilidad social corporativa
Sensibilidad social
Argumentos a favor y en contra de la participación social de los negocios
La función del gobierno en la aplicación del comportamiento ético
Ética
Teoría utilitaria de la ética
Teoría ética basada en los derechos
Teoría ética de la justicia
Institucionalización de la ética
Código de ética
Factores que eleven los estándares éticos
Dieciocho guías de la ética de los negocios internacionales
Denuncias de irregularidades
Estándares éticos divergentes
La confianza como un factor crítico para el cambio

Para analizar



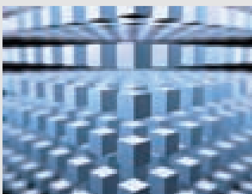
1. ¿Por qué es el ambiente externo de una empresa tan importante para todos los gerentes? ¿Puede evitar un gerente verse influido por el ambiente externo?
2. Identifique los elementos del ambiente externo que sean los más importantes para cada uno de los siguientes administradores: el presidente de una compañía, un gerente de ventas, un gerente de producción, un contralor y un gerente de personal.
3. ¿Cuáles son las principales responsabilidades sociales de los gerentes de negocios? ¿Y de los administradores públicos? ¿Han cambiado estas responsabilidades con los años? ¿Cómo?
4. Si usted fuera el director ejecutivo de una corporación grande, ¿cómo institucionalizaría la ética en la organización?
5. ¿Qué códigos de ética recomendaría usted para su universidad, su clase y su familia? ¿Cómo deberían aplicarse estos códigos?

Ejercicios y actividades



1. El grupo de clase debe seleccionar y leer un artículo publicado en una edición reciente de *Wall Street Journal, BusinessWeek* o *Fortune* que plantee algunas cuestiones éticas. Divida al grupo en varios segmentos y analicen la situación usando las teorías éticas presentadas en el capítulo.
2. Entreviste a un gerente de negocios y un administrador del gobierno local y averigüe cómo perciben sus responsabilidades sociales. ¿Se relacionan estas responsabilidades principalmente con el ambiente externo a la organización, o también incluyen aspectos internos?

Investigación en internet



1. Busque en internet el término "ética en los negocios" y seleccione dos artículos para discutir en clase.
2. Los autos contaminan el aire. Busque "ecología" y "autos" en internet para averiguar lo que hacen los fabricantes de coches para reducir la contaminación.
3. Busque "era del conocimiento" en internet y describa tres acontecimientos que podrían afectarlo a usted o le presentarían oportunidades.



Caso internacional 2.1

Espiritualidad en el centro de trabajo[31]

Por tradición, el centro de trabajo y la espiritualidad no se mezclaban en Estados Unidos. Pero las cosas cambian. Andre Delbecq, profesor de la Universidad Santa Clara, institución jesuita, dijo: "Había dos cosas que creía nunca vería en mi vida, la caída del imperio ruso y que se hablara de Dios en una escuela de administración." Ahora los libros y conferencias administrativas (incluso la reunión anual de la Academia de Administración) se ocupan de los diversos aspectos de cómo Dios puede ser traído al entorno organizacional. De hecho, las personas que quieren integrar las dimensiones espirituales con el centro de trabajo se les sigue considerando rebeldes. Pero ServiceMaster, una compañía de las 500 de *Fortune* con alrededor de 75 000 empleados, creó una cultura de organización espiritual hace muchos años. En verdad, Peter Drucker, uno de los autores más prolíficos sobre la administración, tenía alta estima por la compañía que es conocida por productos como Terminix, TruGreen y Merry Maids.

[31] Se consultó una variedad de fuentes, entre las que se encuentran: Ian I. Mitroff y Elizabeth A. Denton, "A Study of Spirituality in the Workplace", *MIT Sloan Management Review*, verano de 1999; Michelle Conlin, "Religion in the Workplace", *BusinessWeek*, 1 de noviembre de 1999, pp. 150-158; Ian I. Mitroff y Elizabeth A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999); "Fortune Magazine: Spirituality in the Workplace Surging", *www_ezboard_com.htm*, consultado el 1 de diciembre de 2001; Andre L. Delbecq, "Spirituality for Business Leadership: Reporting on a Pilot Course for MBAs and CEOs", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, pp. 117-128; Andre L. Delbecq, J. Thomas y Kathleen L. McCarthy, "*Seminar in Spirituality and Business Leadership*", http://contemplativemind.org/programs/academic/syllabi/delbecq.pdf#search=%22Andre%20L.%20Delbecq%20Spirituality%20%22, consultado el 29 de septiembre de 2006; Peter Vaill, "Introduction to Spirituality for Business Leadership", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, pp. 115-116; véase la Reunión Anual de la Academy of Management de 2006. http://meeting.aomonline.org/2006/index.php?option=com_content&task=view&id=93&Itemid=98, consultado el 31 de enero de 2007.

Cuando se les preguntó a ciudadanos estadounidenses si creían en Dios, 95% dijo que sí. Es en un contexto espiritual que las personas de negocios bajo la presión diaria del trabajo pueden discutir sus sentimientos internos. Debido a que los baby boomers, ahora quincuagenarios, están cerca de llegar a la cumbre de su vida corporativa, empiezan a preguntarse de qué se trata la vida. Vivieron la cultura juvenil de los decenios de 1960 y 1980 dominados por la avaricia. Ahora cuestionan el verdadero significado de la vida y la dimensión ética del trabajo. Jose Zeilstra, ejecutiva de PriceWaterhouseCoopers, trabajó por todo el mundo, practicando sus principios cristianos en diferentes culturas. *Durante su asignación en China, con vehemencia argumentó en contra de la práctica de dar "regalos muy costosos". En consecuencia, perdió el negocio*. No obstante, a la larga, integrar sus creencias personales a su trabajo hizo que su carrera fuera muy exitosa. Instituciones académicas como la Universidad de St. Thomas, la Universidad de Denver y Harvard Divinity School siguen y estudian el movimiento de la espiritualidad. Otras escuelas estadounidenses como la Antioch University, la University of New Haven, la University of Scranton y la University of Santa Clara, así como instituciones extranjeras como la University of Bath en Inglaterra y el Centro Indio para Alentar la Excelencia en India, realizan investigaciones, organizando conferencias o presentaciones sobre la espiritualidad.

El artículo principal de *BusinessWeek* (1 de noviembre de 1999) analizó cómo compañías como Taco Bell, Pizza Hut, McDonald's y Xerox prestan atención a las necesidades espirituales de sus empleados. Algunas compañías manifiestan un incremento en la productividad, decremento en la rotación y reducción del temor. Un estudio de investigación de la empresa consultora McKinsey de Australia encontró que las compañías con programas espirituales mostraban una rotación menor y mejor productividad. El profesor Ian I. Mitroff, de la University of Southern California, incluso declaró: "La espiritualidad podría ser la última ventaja competitiva." Pero también está la preocupación de que los miembros del culto y grupos con una perspectiva radical usen el centro de trabajo para servir sus propias metas. Sin embargo, los empleados de compañías que integran la espiritualidad en su centro de trabajo cuentan con los beneficios potenciales de un mayor respeto por los individuos, un trato más humano para sus compañeros de trabajo y un ambiente con mayor confianza que penetra su organización. ■

Preguntas

1. ¿Qué significa la espiritualidad para usted?
2. ¿Podría afectar la espiritualidad el comportamiento ético?
3. ¿Es apropiado este tema para los negocios?
4. ¿Cuáles son los argumentos a favor y en contra de la inclusión de la espiritualidad en los negocios?



Caso internacional 2.2

UNICEF

Caso elaborado por el profesor Hugo Garde, del Departamento de Administración de la Facultad
de Ciencias Sociales y Económicas
Universidad Católica Argentina
Las fuentes de información utilizadas para este caso son de acceso público.

Después de la Segunda Guerra Mundial en 1946, la Organización de las Naciones Unidas decidió fundar la UNICEF, como un vehículo para resolver el hambre y las enfermedades que padecían los niños en Europa. Una vez recuperada Europa, extendió la misión de la entidad para ayudar a los niños y a las familias de los países en desarrollo.

En 1953, Naciones Unidas decidió ampliar indefinidamente el mandato de la UNICEF. La finalidad de la organización era implementar una serie de programas relacionados con el hambre, desnutrición infantil y enfermedades de la niñez. A partir de ese año se centró en la lucha contra la fambrecia, enfermedad que provoca desfiguraciones, el remedio para combatirla es con la penicilina. La UNICEF proclamó al año 1979 como "el año internacional del niño" con la finalidad de reiterar el compromiso con los derechos de los niños. En 1987, realizó un trabajo de campo en 10 países,

el cual dio como resultado un informe sobre las economías con problemas llamándolo Ajuste con dimensión humana, la finalidad perseguida era aportar ideas para evitar que los ajustes recayesen sobre las personas de escasos recursos. La palabras del ex secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, sintetizan la labor que realiza la UNICEF en este tema:

> "Si las Naciones Unidas no pueden defender los derechos humanos, las Naciones Unidas no pueden defenderse a sí mismas". La misión de la entidad, reconoce expresamente la defensa de los derechos del niño y de la mujer. Asimismo, establece que para la defensa de los derechos del niño se guía por los principios y normas de la Convención de los derechos del niño y en el caso de la defensa de los derechos de la mujer se basa en los principios y normas de la Convención contra toda forma de discriminación contra la mujer. Expresa la UNICEF que cuanto más se respetan los derechos de la mujer más protegidos estarán los derechos del niño.

Los ingresos de la UNICEF son por medio de donaciones, tarjetas y regalos. Las donaciones pueden realizarse en la página web, identificando el país, existe un menú principal en el cual se detalla el uso de los fondos recibidos por este medio. En la actualidad, éstos están dirigidos para solventar la desnutrición de los niños en la guerra de Irak. Desde el fin de la guerra, la UNICEF ha enviado miles de toneladas de alimentos y ropa para ayudar a los hogares desbastados.

Para establecer comunicación con esta organización se puede realizar en forma directa en las oficinas establecidas en todos los países, o bien, interactuar vía e-mail, por este medio existen varias forman de saber sobre los problemas que aquejan al niño y a la mujer.

Se cuenta con diferentes vías que se describen a continuación:

- UNICEF ALERT recibe información de los problemas actuales sobre el niño y la mujer.
- UNICEF in your country, por medio de un menú se accede a la dirección de UNICEF en la ciudad en un país.
- UNICEF International es un sitio donde se puede tener información general y particular sobre la organización, emprendimientos humanitarios que se están realizando en la actualidad.

La UNICEF cuenta con una organización funcional desde el punto de vista de estructura organizativa y con delegaciones en todos los países del mundo.

La posibilidad de ser miembro de la UNICEF es por medio de lo que se llama un trabajo administrativo rentado, un programa de jóvenes profesionales y a través del programa de voluntarios. ■

Preguntas

Con base en la historia, actividades y programas de la UNICEF referidos previamente, se le solicita:

1. Escriba la misión, visión, valores y cultura de la UNICEF.
2. Con base en las disciplinas de valor que ha definido TREACY, realice una adaptación de las mismas y aplíquela a esta organización internacional.
3. ¿Cuál sería la clase de estructura organizativa con la que debería contar esta organización?

3

Capítulo

Administración global, comparada y de calidad



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Discutir la naturaleza y el propósito de las empresas internacionales y de las corporaciones multinacionales.
2. Comprender las alianzas de países que forman bloques comerciales.
3. Apreciar las diferencias culturales de cada país, así como las implicaciones para su administración.
4. Identificar las diferencias de administrar en países selectos.
5. Describir las prácticas gerenciales en Japón y la teoría Z.
6. Comprender los factores que tienen influencia en las ventajas competitivas de las naciones, según Michael Porter.
7. Identificar las principales contribuciones a la administración de calidad y describir el Premio de Calidad Baldrige, ISO 9000, y el Premio de Calidad Europeo.

El capítulo anterior consideró especialmente el tema de los factores externos presentes en el ambiente nacional. Es posible que los factores restrictivos de la administración sean más severos para las empresas internacionales. Los ejecutivos que operan en un país extranjero necesitan aprender mucho acerca de los sistemas educacionales, económicos, legales y políticos de ese país y en especial, su entorno sociocultural.

La primera sección de este capítulo se ocupará de la administración internacional y de la función de las corporaciones multinacionales. Después se examinará el efecto ambiental en la administración de países seleccionados, con atención especial a las prácticas gerenciales japonesas. Por último, se analizará la ventaja competitiva de las naciones así como la administración de calidad.

Administración internacional y corporaciones multinacionales

El estudio de la **administración internacional** está enfocado en la manera de operar de las empresas internacionales de países anfitriones. Se concentra en problemas gerenciales relacionados con el flujo de personas, bienes y dinero, con la finalidad de mejorar la administración en situaciones que incluyen el cruce de fronteras nacionales.

Los factores ambientales que afectan a las empresas nacionales por lo general son más críticos para las corporaciones internacionales que operan en países extranjeros. Como se observa en la tabla 3.1, los administradores involucrados en empresas internacionales enfrentan muchos factores distintos a los de la empresa de orientación nacional. Tienen que interactuar con empleados con educación y cultura diferentes, además de otros sistemas de valores; también deben enfrentar distintos factores legales, políticos y económicos. Es comprensible que estos entornos tengan influencia en la forma como se desarrollan las funciones gerenciales y de empresa.



Edificio corporativo de Grupo Bimbo en México.

La **administración internacional** se enfoca en la forma de operar de las empresas internacionales de países anfitriones.

TABLA 3.1 Administración de empresas nacionales e internacionales

Funciones administrativas	Empresa nacional (país industrializado)	Empresa internacional
Planeación:		
Análisis del ambiente en busca de amenazas y oportunidades	Mercado nacional	Mercado mundial
Organización:		
1. Estructura de la organización	Estructura para operaciones dentro del país	Estructura global
2. Visión de la autoridad	Similar	Diferente
Integración de personal:		
1. Fuentes de talento administrativo	Bolsa de trabajo nacional	Bolsa de trabajo mundial
2. Orientación del administrador	Frecuentemente etnocéntrica	Geocéntrica

(*continúa*)

TABLA 3.1 (*conclusión*)		
Dirección (liderazgo):		
1. Liderazgo y motivación 2. Líneas de comunicación	Bajo la influencia de una cultura similar Relativamente cortas	Bajo la influencia de muchas culturas diferentes Red de largas distancias
Control:		
Sistemas de reportes	Requisitos semejantes	Muchos requisitos diferentes

La naturaleza y el propósito de las empresas internacionales

Empresas internacionales
Se dedican a las transacciones entre fronteras nacionales.

Aun cuando las empresas se han conducido a una escala internacional desde hace mucho tiempo, las empresas internacionales han adquirido mayor visión e importancia debido al crecimiento de corporaciones multinacionales. Las **empresas internacionales**

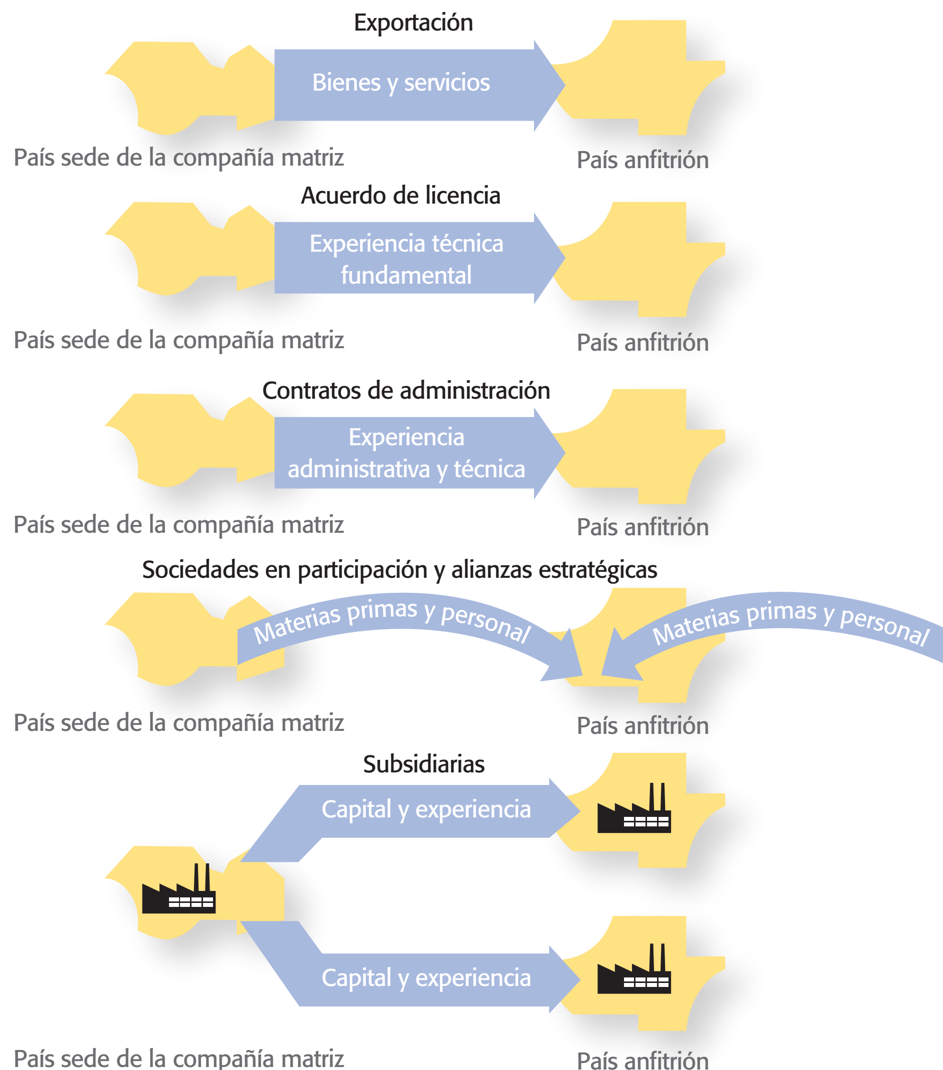
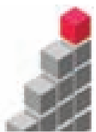


FIGURA 3.1 Formas de empresas internacionales

realizan transacciones entre fronteras nacionales. Estas transacciones incluyen la transferencia de bienes, servicios, tecnología, conocimiento gerencial y capital a otros países.

La interacción de una empresa con el país anfitrión puede darse de muchas formas, como se ilustra en la figura 3.1. Una de ellas es la exportación de bienes y servicios. Otra sería un contrato de licencia para producir bienes en cualquier otro país. La compañía también puede celebrar contratos administrativos para operar compañías extranjeras. Una forma más de interacción es la inversión conjunta (*joint venture*) con una empresa en el país anfitrión, y ésta podría ser la alianza estratégica que a menudo se forma con el fin de extenderse geográficamente (las aerolíneas suelen hacerlo mucho) o extender el mercado de productos y servicios. Por último, las multinacionales pueden establecer subsidiarias o sucursales de propiedad total con instalaciones de producción en el país anfitrión. Así, la empresa internacional que desarrolla una estrategia mundial cuenta con muchas opciones.



Perspectiva internacional

Star Alliance cumple años



A partir de la crisis de la aviación a finales del decenio de 1990, el futuro de muchas aerolíneas se tambaleaba. No sólo eran los altos costos de la actividad en sí, sino que las crisis económicas en que estaban inmersos varios países del primer mundo, como: Estados Unidos, Alemania y Japón, y también en vías de desarrollo como Argentina y México, disminuyó la actividad comercial y los viajes de negocios. Aunado a esto, las dificultades que los pasajeros encontraban para conectar un destino a otro, y el servicio tan dispar que encontraban de una aerolínea a otra. Con el fin de hacer frente a este panorama nada alentador, cinco aerolíneas con una visión similar decidieron juntarse, en 1997, para formar la primera alianza multilateral en la industria de la aviación: Star Alliance.

Las aerolíneas fundadoras fueron Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airway International y United. En ese entonces, nadie pensaba que esta alianza pudiera dar frutos. Como comenta Jaan Albrecht, presidente ejecutivo de Star Alliance: "Habíamos desafiado a muchos escépticos que nos veían como una banda de mercadólogos que sólo duraría dos años. Ahora, cerca de 30% de los viajeros aéreos del mundo usan el servicio de nuestras aerolíneas miembros o buscan una solución global en la industria, dos terceras partes de los viajeros aéreos del mundo usa una de las tres alianzas aéreas."

En mayo de 2007, Star Alliance cumplió 10 años de existencia; lo que inició como una idea descabellada de cinco aerolíneas, ahora alberga a 17 miembros y tres aerolíneas regionales: Air Canada, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, bmi, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, SWISS, TAP Portugal, THAI, United y US Airways; y a Airways (Eslovenia), Blue1 (Finlandia) y Croatia Airlines. Se espera que la alianza se vea enriquecida con el ingreso de Air China, Shanghai Airlines y Turkish Airlines. En cifras, Star Alliance realiza 16 000 vuelos diarios, transporta a más de 406 millones de pasajeros al año a cerca de 855 destinos en 15 países; no en vano fue elegida como la Best Airline Alliance por *Business Traveller Magazine* en 2003 y 2006, y por Skytrax en 2003 y 2005.

Fuente: "Star Alliance Celebrates 10 Years", en www.staralliance.com/es/press/press_releases/2007/20070514_star_alliance_celebrates_10_years.html

El contacto entre la casa matriz y el país anfitrión se puede ver afectado por varios factores; algunos unifican, en tanto que otros ocasionan conflictos.

Efectos unificadores

Las influencias unificadoras se dan cuando la casa matriz proporciona y comparte conocimientos técnicos y administrativos, de esta manera ayuda a la compañía local en el desarrollo de recursos humanos y materiales. Más aún, ambos socios pueden considerar ventajoso el integrarse en una estructura organizacional mundial. Cualquiera que sea la interacción, las políticas organizacionales deben aportar equidad y dar como resultados beneficios para la casa matriz y la compañía local. Sólo entonces podremos esperar relaciones duraderas.

Conflictos potenciales

Muchos factores pueden ocasionar conflictos entre la casa matriz y el país anfitrión. Uno de ellos sería el interés nacionalista que puede afectar los beneficios obtenidos mediante la cooperación. De igual modo, las diferencias socioculturales pueden llevar a un rompimiento en la comunicación y malentendidos subsiguientes. También, una empresa multinacional puede tener un efecto económico tan fuerte en un país anfitrión pequeño que este último se llegue a sentir abrumado. Algunas corporaciones internacionales han sido acusadas de obtener utilidades excesivas, de quitar a los mejores elementos de las empresas locales y de operar en contra de las costumbres sociales, lo cual las lleva a desarrollar en sus administradores habilidades sociales y diplomáticas para prevenir tales conflictos y resolver los que inevitablemente ocurrirán.

Corporaciones multinacionales

Corporaciones multinacionales

Tienen su sede en un país determinado, pero operan en muchos otros más.

Las **corporaciones multinacionales** (CMN) tienen su sede en un país determinado, pero sus operaciones las realizan en muchos otros más. La revista *Fortune* identifica cada año a las 500 compañías mundiales más grandes. De las diez principales corpora-



Perspectiva empresarial

Entrevista con Bryant Tong, director gerente de Nth Power

Nth Power es una empresa de capital de inversión que se enfoca en inversiones de alto potencial en la industria de energía mundial. El financiamiento que Nth Power proporciona a las empresas de su portafolio proviene de organizaciones que se encuentran alrededor del mundo. Al preguntarle si existían diferencias culturales o de estilos de comunicación entre la diversidad de inversionistas con los que trataba, el señor Tong señaló que las expectativas y los estilos parecían estar mucho más sujetos a las características individuales que a las culturales. Continuó diciendo que los inversionistas, sin importar sus antecedentes culturales, esperan rendimientos financieros sobre su capital invertido y es esta expectativa unificadora lo que supera cualquier diferencia cultural.[1]

[1] Entrevista realizada con Bryant Tong de Nth Power el 11 de enero de 2007 por Mark Cannice.



ciones multinacionales calificadas por sus ingresos en 2006, seis eran estadounidenses, una alemana, una angloholandesa, una británica y una japonesa, éstas son: 1) Exxon Mobil, 2) Wal-Mart Stores, 3) Royal Dutch Shell, 4) BP (British Petroleum), 5) General Motors, 6) Chevron, 7) DaimlerChrysler, 8) Toyota Motor Corporation, 9) Ford Motor Company y 10) ConocoPhillips.[2]

Fortune también calificó a las compañías mundiales más admiradas. En 2006, las compañías estadounidenses ocupaban nueve de las diez posiciones más importantes, con General Electric en el número uno y Toyota Motors de Japón en el lugar número dos.[3]

De la orientación etnocéntrica a la geocéntrica[4]

En sus primeras etapas, las empresas internacionales se regían por una perspectiva **etnocéntrica**, orientadas por la operación extranjera basada en la de la casa matriz.[5] La actitud **policéntrica**, por otra parte, se basa en la noción de que es mejor dar a las subsidiarias extranjeras, con personal local, entera libertad administrativa. Se asume que el personal local conoce mejor el ambiente local. Una orientación **regiocéntrica** cuenta con la presencia de personal experto en operaciones extranjeras con una base regional. Así, un punto de vista europeo puede estar compuesto por las influencias británicas, francesas, alemanas, italianas y otras más. La CMN moderna tiene una orientación **geocéntrica**, esto significa que toda la organización es contemplada como un sistema interdependiente, que opera en muchos países. Las relaciones entre la oficina principal y las subsidiarias son de colaboración, con una comunicación que fluye en ambas direcciones. Más aún, las posiciones claves son cubiertas por gerentes de diferentes nacionalidades. En suma, la orientación de la CMN es en verdad internacional y va más allá de un punto de vista nacionalista estrecho.

Orientación etnocéntrica
El estilo de las operaciones extranjeras se basa en el de la casa matriz.

Orientación policéntrica
Las subsidiarias extranjeras disfrutan de una gran libertad gerencial.

Orientación regiocéntrica
Las operaciones extranjeras cuentan con personal con una base regional.

Orientación geocéntrica
Toda la organización es contemplada como un sistema interdependiente que opera en muchos países.

Ventajas de las multinacionales

Las CMN poseen ventajas sobre las empresas con una orientación nacional. Es obvio que la CMN puede aprovechar oportunidades de empresas en países muy distintos. También puede recaudar dinero para sus operaciones en todo el mundo. Más aún, se beneficia al ser capaz de establecer instalaciones de producción en países donde sus productos pueden elaborarse con mayor efectividad de costos y eficiencia. Las compañías con operaciones alrededor del mundo en ocasiones tienen mejor acceso a recursos y materiales naturales que pueden no estar disponibles para las empresas nacionales. Por último, las CMN grandes pueden reclutar gerentes y personal de una fuente de mano de obra mundial.

---

2 http://en.wikipedia.org/wiki/Fortune_Global_500

3 http://money.cnn.com/magazines/fortune/globalmostadmired/top50/

4 Véase también Tatiana Kostova y Srilata Zaheer, "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, enero de 1999, pp. 64-81.

5 David A. Heenan y Howard V. Perlmutter, *Multinational Organization Development* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979), cap. 2. Véase también George Balabanis, Adamantios Diamantopoulos, Rene Dentiste Mueller y T. C. Melewar, "The Impact of Nationalism, Patriotism and Internationalism on Consumer Ethnocentric Tendencies (in Turkey and the Czech Republic)", *Journal of International Business Studies*, primavera de 2001, p. 157.



Perspectiva empresarial

Desafíos y oportunidades multinacionales en India para compañías como Wipro[6]

Los desafíos para algunas compañías pueden ser oportunidades para otras. A finales del decenio de 1970, IBM vendía máquinas obsoletas y descontinuadas en India. El gobierno de ese país le pidió a la compañía cambiar su equipo por uno más nuevo, o tendría que retirarse. IBM no hizo tal, y, por tanto, salió del país, creando oportunidades para compañías como Wipro, que era una empresa muy pequeña a finales de ese decenio. Pero para 2006 la compañía creció hasta convertirse en una empresa de 3 000 millones de dólares al proporcionar tecnología de la información, operaciones de procesos de negocios y servicios de investigación y desarrollo (R&D, por sus siglas en inglés) dando atención a clientes alrededor del mundo.

Bajo la dirección de Azim H. Premji, egresado de la Universidad de Stanford, Wipro aprovechó la tendencia de la contratación externa (outsourcing). Los países desarrollados iniciaron su contratación externa para su producción en China, en tanto que India, con una fuerza de trabajo bien educada, de habla inglesa, empezó a contratar servicios. Wipro y otras compañías indias proporcionaban servicios como centros de llamadas, software de nómina para compañías extranjeras, sistemas de capacitación interactivos y administración de portafolios para compañías de seguros. Actualmente, India es considerada el proveedor de servicios de IT (tecnología de la información) de calidad de bajo costo.

Estas compañías de alta tecnología como Wipro, atraen estudiantes del muy respetado Instituto Tecnológico Indio, del Instituto Indio de Administración de Bangalore y de otras instituciones de educación superior. Wipro, que inició como una compañía productora de aceite de cacahuate, ahora se encuentra en el negocio de la creciente innovación con sofisticadas capacidades de R&D.

Desafíos para las multinacionales

Las ventajas de las operaciones multinacionales deben ser valoradas frente a los desafíos y riesgos asociados con la operación en ambientes extranjeros. Un problema es el creciente nacionalismo en muchos países. Hace algunos años, los países en vías de desarrollo carecían de habilidades gerenciales, de marketing y de técnicas. En consecuencia, se vieron en la necesidad de utilizar a las CMN. Pero la situación ha cambiado para las personas de aquellos países, pues están adquiriendo esas habilidades rápidamente. Además, estos países no sólo se han preocupado del valor de sus recursos naturales, sino que adquirieron más habilidades respecto a las negociaciones internacionales. Por último, las CMN deben mantener buenas relaciones con el país anfitrión, tarea que sería difícil en algunos países, ya que sus gobiernos frecuentemente cambian de poder y las empresas deben tratar con ellos y adaptarse a esos cambios.

De corporaciones multinacionales a mundiales o transnacionales

Las corporaciones mundiales o **transnacionales**
Contemplan al mundo entero como un solo mercado.
www.exxon.com
www.gm.com

Operar en diferentes países no es suficiente para las corporaciones grandes; tampoco es suficiente el establecimiento de plantas de manufactura en varios países (como lo han hecho Exxon y General Motors) para ser competitivos en el mercado mundial. El cambio es hacia la **corporación mundial**, o **transnacional**, el cual contempla al mundo

6 Joel McCormick, "The World According to Azim Premji", *Stanford Magazine*, mayo-junio de 2006; "Q&A With Wipro's Azim Premji", *BusinessWeek Online*, 27 de noviembre de 2006; http.www.wipro.com consultado el 30 de noviembre de 2006.

entero como un solo mercado. Sin embargo, esto significa que la corporación también tiene que adaptarse a necesidades nacionales y hasta locales.

Los mercados domésticos se han vuelto demasiado pequeños. Desarrollar un medicamento puede costar varios cientos de millones de dólares y requerir más de diez años para su funcionalidad. Recuperar los costos requiere vender el medicamento en un mercado mundial. Más aún, las compañías mundiales tienen que mantenerse al frente del desarrollo tecnológico mundial. Ford Motor Company decidió en la segunda mitad del decenio de 1980 convertirse en una corporación mundial. Los intentos por construir el "auto mundial" (llamado Escort) no fueron muy exitosos. No obstante, el uso de tecnología de comunicación moderna, como las teleconferencias, establece un vínculo más estrecho entre la casa matriz de Ford y sus operaciones europeas. Si bien Ford buscaba convertirse en una corporación mundial, le hacían falta plantas de ensamblaje en Japón. Para compensar este vacío, Ford adquirió 25% de las acciones de Mazda, que más tarde convirtió en 33.4%. Después de que Ford obtuvo un interés controlador, designó presidente a Henry Wallace, el primer extranjero en encabezar una compañía japonesa importante.[7] Asimismo, la compañía tiene otro proyecto con Nissan, en Japón, el cual diseñó la minivan construida por Ford y comercializada como la Villager y la Quest que es vendida por los distribuidores de Nissan.

www.ford.com
www.mazda.com

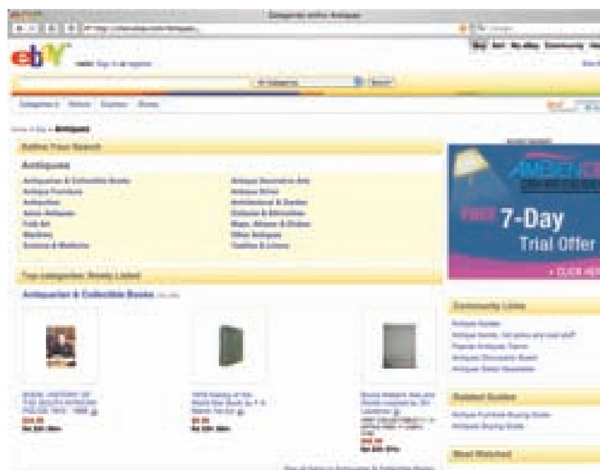
Si bien muchas empresas buscan convertirse en mundiales, sólo unas cuantas lo han logrado en realidad. Se requiere desarrollar productos teniendo en mente al mundo entero, en especial los mercados de América del Norte, Asia y Europa Occidental. De igual modo, las decisiones estratégicas deben tomar en cuenta a todo el mundo, y a su vez adaptarse a tácticas para los ambientes nacionales y locales. En cuanto al personal, se abrirán oportunidades para los extranjeros que avancen a posiciones administrativas más elevadas. En países en los que la corporación mundial no puede entrar, es necesario establecer alianzas estratégicas con compañías locales.



Perspectiva empresarial

¿Puede continuar el éxito de eBay?[8]

Con los cambios rápidos de internet, ¿puede continuar el éxito de eBay? Alrededor de 1994, Pierre Omidjar comenzó a utilizar la internet para comerciar. Hoy día, eBay es más que una compañía comercial con millones de artículos a la venta; la empresa obtiene una cuarta parte de todas las ventas de comercio electrónico, sin incluir abarrotes y viajes. Se esperaba que la compañía obtuviera mil millones de dólares en utilidades en 2005, con un modelo de negocios único donde los usuarios realizan la mayor parte del trabajo, el cual incluye tomar fotos, describir, listar, empacar y enviar sus bienes. Posteriormente la compañía cobra una cuota por cada transacción. Uno de los servicios lucrativos ofrecidos por eBay es PayPal que ofrece pagos en línea alrededor de tres cuartas partes de los valores comercializados en Es-



[7] Karl Schoenberger, "Has Japan Changed?" *Fortune*, 13 de agosto de 1996, pp. 72-82.

[8] "Anniversary Lessons from eBay", *The Economist*, 11 de junio de 2005, p. 9 y "Meg and the Power of Many", *The Economist*, 11 de junio, pp. 65-67; http://www.ebay.com, consultado el 5 de septiembre de 2006.

tados Unidos. La popularidad de la empresa crece cada día en el extranjero y eBay no sólo se enfoca en Europa, sino en países de otros continentes, en especial China. Se espera que el comercio entre fronteras siga creciendo, pues eBay ha invertido cerca de 100 millones de dólares para promover a la compañía en China.

¿Continuará el éxito de eBay? El crecimiento de su participación de mercado en Estados Unidos se ha visto reducido y otras compañías de internet aprovechan la situación para extender sus servicios. Google, por ejemplo, se ha convertido en algo más que un mecanismo de búsqueda, Amazon vende muchas más cosas que libros y Yahoo! ahora es mucho más que un portal de red. De hecho, tanto Amazon como Yahoo ahora también ofrecen subastas. El éxito de eBay en el pasado era, en gran parte, por saber escuchar a sus clientes y atender sus necesidades. Pero, ¿bastará esto para el futuro? Después de todo, las barreras de ingreso al negocio son relativamente bajas al compararlas con la mayoría de las empresas fuera de línea.

Alianzas entre países y bloques económicos

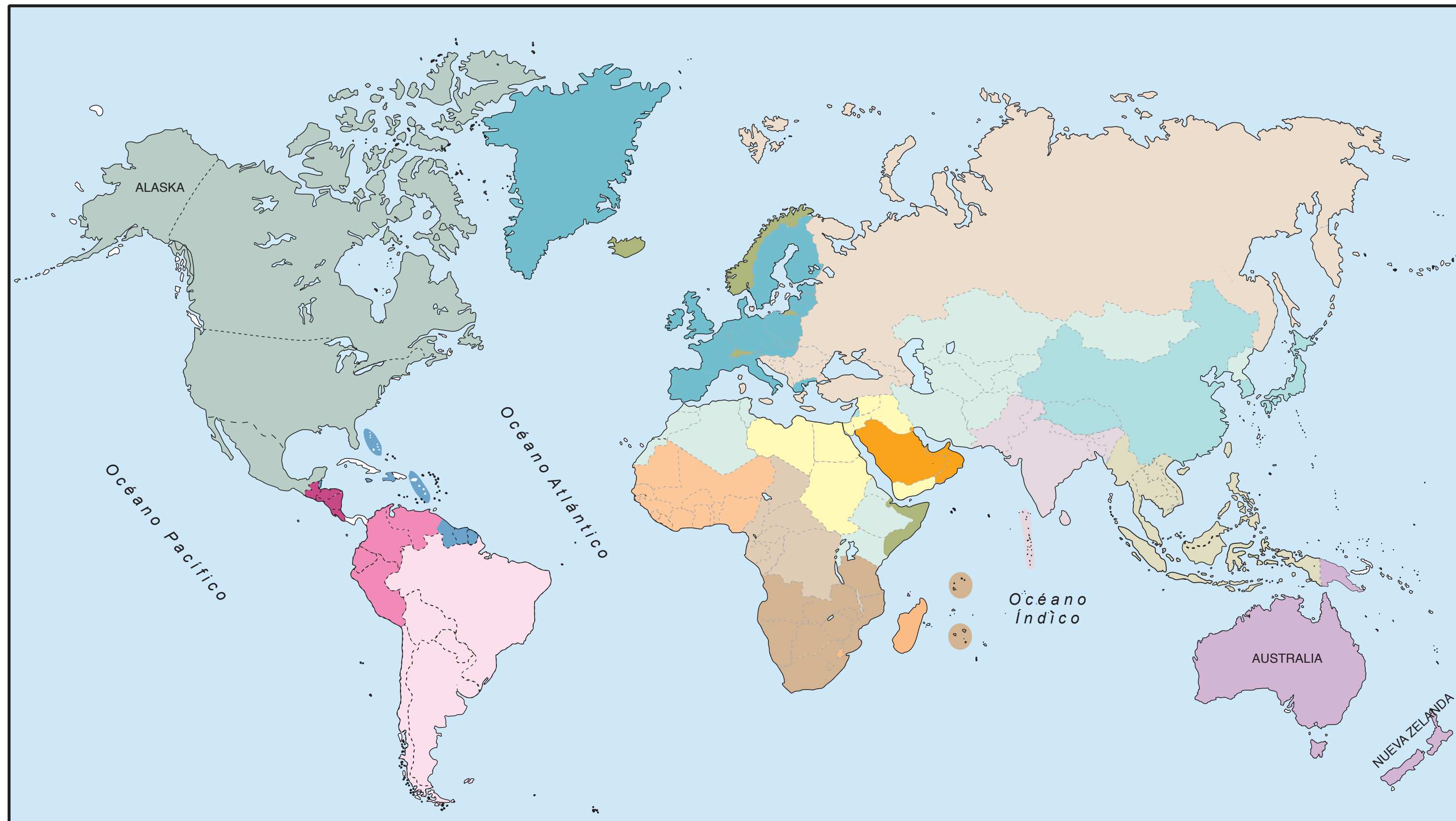
En cierto momento, los países de una región en particular competían entre ellos (y aún lo hacen). Pero ahora, esos países están formando alianzas regionales lo cual hace que regiones enteras compitan entre ellas. Ejemplos de ello son la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (Association of SouthEast Asian Nations, ASEAN) y el Mercosur.

TABLA 3.2 Diversos bloques económicos y comerciales del mundo

Bloque	Países que lo conforman	Año de inicio
Comunidad y Mercado Común Caribeño (Caricom) www.caricom.org	Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, Sant Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname y Trinidad y Tobago	1958
Tratado de Libre Comercio de América del Norte www.nafta-sec-alena.org	Canadá, Estados Unidos y México	1994
Mercado Común del Cono Sur (Mercosur) www.mercosur.int	Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay	1991
Comunidad Andina (CA) www.comunidad andina.org	Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú	1969
Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEEAO) www.ecowas.int	Nigeria, Níger, Burkina Faso, Benín, Cabo Verde, Senegal, Costa de Marfil, Ghana, Guinea-Bissau, Guinea, Liberia, Malí, Sierra Leona y Togo	1975
Comunidad de Desarrollo de África del Sur (SADC) www.sadc.int	Angola, Botswana, República Democrática del Congo, Lesoto, Madagascar, Malawi, Mauricius, Mozambique, Namibia, Sudáfrica, Reino de Swazilandia, Tanzania, Zambia, Zimbabwe	1980
Asociación del Sur de Asia para la Cooperación Regional (SAARC) www.saarc-sec.org	Afganistán, Bangladesh, Bhután, India, Maldivias, Nepal, Pakistán y Sri Lanka	1985

(*continúa*)

MAPA BLOQUES ECONÓMICOS



Comunidad y Mercado Común Caribeño (Caricom)	Acuerdo de Cooperacion Económica y Comercio Regional del Pacífico Sur (SPARTECA)
Tratado de libre comercio de América del Norte (TLC)	Consejo de la Unidad Económica Árabe (CUEA)
Mercado común del Cono Sur (Mercosur)	Mercado común centroamericano (MCCA)
Comunidad Andina (CA) (Bolivia se encuentra integrada también al Mercosur)	Zona de Cooperación Económica del Mar Negro (ZCEMN)
Comunidad económica de los estados del África Occidental (CEDEAO)	Asociación de Naciones del Sureste de Asia (ASEAN)
Comunidad de desarrollo de África del Sur (SADC)	Unión Europea (CE)
Asociación del Sur de Asia para la Cooperación Regional (SAARC)	Foro Económico Asia Pacífico (APEC)
Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA)	Consejo de Cooperación del Golfo (CCG)
Comunidad Económica de los Estados Centroafricanos (CEECA)	Países no asociados

TABLA 3.2 (*conclusión*)		
Bloque	**Países que lo conforman**	**Año de inicio**
Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA)	Islandia, Suecia y Liechtenstein	1960
Acuerdo de Cooperación Económica y Comercio Regional del Pacífico Sur (Sparteca)	Australia, Islas Cook, Fiji, Kiribati, Nauru, Nueva Zelanda, Niue, Papua Nueva Guinea, Islas Solomon, Tonga, Tuvalu y Samoa Occidental	1981
Organización de Estados Centroamericanos (ODECA)	Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador	1951
Consejo de la Unidad Económica Árabe (CUEA) www.caeru.org.eg	Egipto, Irak, Jordán, Kuwait, Libia, Mauritania, Palestina, Somalia, Sudán, Siria y Yemén	1964
Mercado Común Centroamericano (MCCA)	Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador	1960
Zona de Cooperación económica del Mar Negro (ZCEMN) www.bsec-organization.org	Albania, Armenia, Azerbaijan, Bulgaria, Georgia, Grecia, Moldavia, Rumania, Rusia, Turquía y Ucrania	1992
Asociación de Naciones del Sudeste Asiático www.aseansec.org	Brunei Darussalam, Cambodia, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam	1967
Unión Europea (UE) europa.eu	Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania y Suecia	1993
Foro Económico Asia Pacífico (APEC) apecsec.org.sg	Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, República Popular de China, Hong Kong, Indonesia, Japón, República de Corea, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papua Nueva Guinea, Perú, Filipinas, Rusia, Singapore, Taipei, Tailandia, Estados Unidos, Vietnam.	1989
Consejo de Cooperación para los Estados Árabes del Golfo (CCG)	Baharain, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos	1981

La Unión Europea

Europa 1992 marcó la terminación de la primera etapa de los lazos económicos europeos. El programa de 1992 de la Comunidad Europea (CE) ocasionó cambios dramáticos en el poder económico. Algunos vieron el nuevo programa como la Nueva Europa, en tanto que otros, en especial los de fuera, la veían como una fortaleza que podría plantear serios desafíos para otros países, incluso a Estados Unidos. Para competir con efectividad, los países norteamericanos y asiáticos se prepararon para la Nueva Europa creando el TLCAN y la ASEAN.

La Comisión Europea trabajó en casi 300 acciones legislativas para retirar las barreras comerciales y crear un mercado interno. Las nuevas medidas tenían el propósito de

incrementar las oportunidades de mercado, escalar la competencia dentro de la CE y promover la competencia de compañías fuera de ella. La abolición de las restricciones al comercio transnacional y el relajamiento de los controles fronterizos tuvieron un efecto considerable en las compañías estadounidenses que hacían negocios en Europa. Más aún, compañías europeas fuertes se convirtieron en competidores formidables en el mercado estadounidense, como lo ilustra Siemens, la compañía mundial alemana.

www.siemens.com
www.europa.eu.int

El objetivo de Europa 1992 era crear un mercado único a través de la remoción de barreras comerciales y del libre movimiento de bienes, personas, servicios y capital. Los cambios serían más allá de los intereses económicos y abarcarían también muchas transformaciones sociales. Por ejemplo, las calificaciones educativas se verían afectadas. El Consejo de Ministros estableció una directiva que reconoce los diplomas de educación superior entre las fronteras nacionales, facilitándole a los profesionales trabajar en distintos países. Está claro entonces, que la CE es más que una comunidad económica: es un estado mental con poder político.

La CE 1992 original (que más tarde se convirtió en la Unión Europea) consistía de 12 naciones miembros: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, los Países Bajos, Portugal, España y Reino Unido, en 1995 se extendió para incluir a Austria, Finlandia y Suecia. Desde entonces, Chipre, la República Checa, Estonia, Hungría, Latvia, Lituania, Malta, Polonia, Eslovaquia y Eslovenia han sido admitidas.

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte y otros bloques de libre comercio latinoamericanos[9]

En 1994 entró en vigor el TLCAN, el cual contiene acuerdos entre Estados Unidos, Canadá y México. Desde entonces, el comercio entre esos países se ha incrementado enormemente. Los objetivos del TLCAN son eliminar las barreras comerciales y facilitar los movimientos entre fronteras de bienes y servicios, promover el comercio justo, incrementar las oportunidades de inversión, proteger la propiedad intelectual, aportar para la solución de disputas y presentar oportunidades para mejorar los beneficios de este acuerdo. El tratado cubre una variedad de áreas, como el acceso al mercado, reglas que gobiernan el origen de los bienes, procedimientos de aduanas, energía, agricultura y medidas a adoptar en emergencias.

www.nafta-sec-alena.org
www.mercosur.org
www.ftaa-alca.org

A su vez, otros países latinoamericanos y del Caribe formaron sus propios bloques comerciales. Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay son miembros del grupo Mercosur.[10] La Unión Europea tiene un comercio extenso con los miembros del Mercosur, el cual se vio fortalecido por las negociaciones de la Quinta Ronda de la Asociación celebrada en julio de 2001. Además, los países del Caribe y del Centro y Sur de América consideran reducciones en las barreras comerciales a través del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) que algunos pretenden ver como una extensión del TLCAN.[11]

---

9 NAFTA Secretariat, *www.nafta-sec-alena.org*, consultado el 17 de marzo de 2002.

10 Mercosur, *www.mercosur.org/english/default.htm*, consultado el 21 de enero de 2002. Existe la preocupación de que el Mercosur, el mayor bloque comercial de América del Sur, está perdiendo dirección y efectividad, como se analiza en "Another Blow to Mercosur", *The Economist*, 31 de marzo de 2001, pp. 33-34.

11 ASJE Global Trade Working Group, *www.stopftaa.com*, consultado el 1 de marzo de 2002.

Empero, estos tratados comerciales no dejan de estar en constante desafío, como lo demuestran las protestas en las reuniones de la Organización Mundial del Comercio. El planteamiento de sus críticos es que sólo benefician a las naciones desarrolladas.

La Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)[12]

www.aseansec.org

Los diez países de Brunei Darussalam, Cambodia, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, las Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam formaron un bloque comercial para hacerle frente al TLCAN y la Unión Europea cada vez con mayor fuerza, no sólo económica, sino políticamente.

Durante la conferencia cumbre de ASEAN en octubre de 2003 en Bali, los líderes de esta organización discutieron sobre la seguridad política, la cooperación sociocultural y problemas económicos con los líderes de China, Japón, India y Corea del Sur. También, los ministros de economía de ASEAN se reúnen con frecuencia para analizar problemas y estrategias económicas. La 35a. de esas reuniones se celebró en Phnom Penn en septiembre de 2003. Un mes después, Kuala Lumpur, Malasia, fue sede de la reunión inaugural que los ministros de ASEAN organizaron sobre la cultura y las artes. La meta de la reunión era mejorar la cooperación entre los países de ASEAN, fortalecer la comprensión entre sus pueblos y promover una identidad regional; en fechas recientes, estos países también brindan su ayuda para combatir el terrorismo. Con cierta eventualidad, la alianza ASEAN podría rivalizar con el TLCAN y la Unión Europea.



Perspectiva internacional

La ventaja competitiva de Tailandia: camionetas pickup[13]

Cuando Estados Unidos y Tailandia se preparaban para el nuevo pacto comercial, las compañías automotrices y los sindicatos estadounidenses, así como los banqueros tailandeses temían una mayor competencia. La industria bancaria tailandesa ha estado protegida contra la competencia extranjera, a su vez, las camionetas pickup de Tailandia podrían plantear una competencia formidable para los fabricantes estadounidenses, puesto que Tailandia ya cuenta con un tratado de libre comercio (FTA) con Japón y Estados Unidos no quiere quedarse atrás en cuanto a influir en el Sudeste de Asia donde China gana terreno en esa región cada vez más.

Las camionetas tailandesas podrían presentar una fuerte competencia a la industria de Estados Unidos si el arancel de 25% fuese retirado de las camionetas importadas. A principios de 2006, la cuestión arancelaria no había sido decidida, los sindicatos estadounidenses estaban muy preocupados por la pérdida de empleos, en especial desde que Ford anunció en enero de 2006 que en los próximos seis años cerraría unas 14 plantas de ensamblaje en América del Norte, con pérdidas de alrededor de 34 000 empleos. De igual modo, General Motors también enfrenta la necesidad de reducir su fuerza de trabajo.

Pero, Ford y GM podrían beneficiarse en mayor grado del tratado comercial. Ambas compañías producen camionetas pickup en Tailandia, que, sin embargo, se han vendido primordialmente en el Sudeste Asiático, pero ninguna en Estados Unidos. La meta de Tailandia es convertirse en "el Detroit del Este". Si el FTA entre Tailandia y Estados Unidos procede como está planeado, la industria de las camionetas pickup podría contribuir a la ventaja competitiva de Tailandia.

[12] *www.aseansec.org; http://english.peopledaily.com.cn*, consultado el 1 de octubre de 2006.

[13] James Hookway, "Big Stakes Hang Up U.S. Thai Trade Pact", *The Wall Street Journal*, 30 de enero de 2006.

Administración internacional: diferencias culturales y de país[14]

Es interesante conocer algunas de las diferencias en prácticas gerenciales. Un amplio estudio realizado por Geert Hofstede presenta un marco importante e interesante para estudiar las diferencias culturales que existen entre los países. Nuestra discusión se centrará en países selectos, ésta es ilustrativa, más que amplia y se basará en generalizaciones. En principio tengamos en mente que hay, por ejemplo, grandes diferencias entre los gerentes de cualquier país; más aún, una sociedad no es estática y los cambios ocurren con el tiempo. Por nombrar algo, el estilo autoritario tradicional de los gerentes alemanes está dando lugar lentamente a un enfoque más participativo.

Comportamientos en culturas distintas[15]

El estudio realizado por Geert Hofstede, investigador holandés, encontró que la cultura de un país tiene un efecto sobre el comportamiento de los empleados. En su estudio inicial de más de 110 000 personas, identificó cuatro dimensiones y más tarde agregó una quinta, éstas son: 1) individualismo frente a colectivismo, 2) distancia del poder grande frente a la pequeña, 3) tolerancia a la incertidumbre frente a la



Perspectiva internacional

Banco Itaú: un caso de consolidación regional

En esta época de globalización y fusiones, el panorama no es muy alentador para los bancos regionales, que tienen que enfrentarse con la competencia global de bancas a gran escala con operaciones mundiales. Por eso, es de celebrar la compra de BankBoston en Chile y Uruguay por el Banco Itaú de Brasil por 650 millones de dólares. "Puesto que la industria mundial se consolida y forma instituciones de gran escala, las empresas lationamericanas tienen que esperar a ser compradas por aquellos grandes conglomerados o competir expandiéndose por varios países de la región, como lo hizo Banco Itaú", explicó Luis Felipe Jiménez, especialista de finanzas de la Unidad de Estados Especiales de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

Fuente: Con información de Murphy, Priscila, "Juego de Gigantes", en *América Económica*, Santiago de Chile, núm. 332, 10-23 de noviembre de 2006.

---

[14] Para un análisis de la transferencia mundial del conocimiento gerencial, véase la edición especial sobre este tema en *The Academy of Management Executive*, mayo de 2005.

[15] Geert Hofstede, Cultures and Organizations: *Software of the Mind*, Nueva York: McGraw-Hill, 1991; *Uncommon Sense about Organizations: Cases, Studies and Field Observations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994; *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. Véase también el Centro para las obras de Hofstede de la Universidad Tilburg *http://center.kub.nl/extra/hofstede*, consultado el 1 de octubre de 2006; el estudio de Hofstede ha sido extendido en el proyecto de investigación Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBAL) de 61 naciones. Este proyecto identificó nueve dimensiones de culturas nacionales. Se trata de: 1) Evitación de la incertidumbre, 2) distancia del poder, 3) colectivismo social, 4) colectivismo de grupo, 5) igualitarismo de género, 6) asertividad, 7) orientación al futuro, 8) orientación al desempeño y 9) orientación humana. Véase Robert House, Mansour Javidan, Paul Hanges y Peter Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, 37 (2002) pp. 3-10 y Mansour Javidan y Robert J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lesson from Project GLOBE", *Organizational Dynamics* 29, núm. 4, 2001, pp. 289-305.

TABLA 3.3 Cinco dimensiones del comportamiento

Individualismo	Colectivismo
Las personas se concentran en sus propios intereses y en quienes las rodean. Las tareas son más importantes que las relaciones. Ejemplos: Estados Unidos, Reino Unido, Canadá.	Se centra en el grupo, con la expectativa de contar con el apoyo de éste. Las relaciones son más importantes que la orientación a la tarea. Ejemplos: Guatemala, Ecuador, Panamá.
Larga distancia del poder	**Corta distancia del poder**
La sociedad acepta la distribución desigual del poder. Hay respeto a la autoridad. Se da importancia a títulos y grados. Los subordinados quieren que se les diga lo que tienen que hacer. Impera una marcada centralización.	La sociedad acepta menos el poder. Los empleados están bastante prontos a discutir con el superior. Se le da menos importancia a la autoridad, los títulos y los grados. Se minimiza la desigualdad. Se acentúa la descentralización.
Tolerancia a la incertidumbre	**Evitación de la incertidumbre**
Las personas aceptan la incertidumbre y están dispuestas a asumir riesgos.	Temor a la ambigüedad y a la incertidumbre. Se da preferencia a la estructura y a las relgas formales.
Masculinidad	**Feminidad**
Conducta agresiva. Confianza en uno mismo y competitividad. Enfoque en las cosas materiales, el éxito y el dinero. Conducta enérgica.	Orientación a la relación. Se favorece la calidad de vida. Hay interés por el bienestar de otros y por la atención de éstos hacia uno. Se da importancia a la modestia.
Orientación a largo plazo	**Orientación a corto plazo**
Se caracteriza por el trabajo arduo y la perseverancia. Sienten el impulso de ahorrar.	Menor enfoque en el trabajo duro y la perseverancia. La gente tiene impulso al consumo.

evitación, 4) masculinidad frente a la feminidad, o comportamiento ante las metas agresivo frente al pasivo y 5) orientación al corto plazo frente al largo plazo. Los comportamientos en las cinco dimensiones se resumen en la tabla 3.3.

Los resultados de la investigación de Hofstede demostraron que, por ejemplo, el individualismo prevalecía en Estados Unidos, Australia, Gran Bretaña y Canadá; en contraste, el colectivismo se enfocaba en países como Guatemala, Ecuador y Panamá. Entre los 50 países estudiados, India calificó 21, cerca de la calificación de los japoneses (22/23); por otra parte, Hong Kong, Singapur, Tailandia y Taiwán calificaron entre 37 y 44, indicando una tendencia hacia el colectivismo.[16] En el índice masculinidad/feminidad, Japón, Austria, Italia y Suiza calificaron alto, en tanto que Suecia, Noruega, los Países Bajos y Dinamarca calificaron bajo, queriendo decir que estos países se inclinan hacia el feminismo.[17]

Estos descubrimientos sugieren que los gerentes necesitan comprender los ambientes culturales y sus implicaciones para tener éxito en el país en el que operan. Ahora analizaremos los estilos gerenciales de países seleccionados.

---

16 Hofstede, *Cultures and Organizations*, p. 53.
17 *Ibid.*, p. 84.

Francia: *Le Plan y Le Cadre*

En Francia, la planeación gubernamental a escala nacional (factor ambiental legal y político) ayuda a coordinar los planes de industrias y compañías individuales (función gerencial de la planeación). La meta del gobierno es utilizar los recursos del país con mayor efectividad y evitar la expansión en áreas no económicas. Aun cuando la planeación del gobierno —que también se extiende a áreas regionales— sea realizada por relativamente pocas personas, pero muy competentes, otros departamentos del gobierno, organizaciones patronales, sindicatos y consumidores aportan cooperación y asistencia.

En ocasiones el plan se convierte en una estrategia mundial que ayuda a industrias específicas; por ejemplo, el gobierno trata de integrar la industria electrónica en un todo para que pueda superar sus debilidades en el procesamiento de la información, electrónica del consumidor, microelectrónica y automatización. Para implementar la estrategia, el gobierno planea apoyar varios proyectos nacionales como síntesis del habla, mini y microcomputadoras y computadoras centrales. Está claro que existe una estrecha relación entre la planeación del gobierno y las empresas, en especial aquellas que son propiedad del gobierno y las que reciben ayuda directamente de éste.

La fuerte participación del gobierno en actividades económicas y sociales resultó en un enorme servicio civil con unos 4.5 millones de trabajadores.[18] Los servidores civiles tienen ventajas sobre los trabajadores del sector privado: sueldos más altos, jornadas de trabajo menos largas, más días festivos, mejor pensión, más bonos, seguridad en el trabajo casi completa y otros beneficios. En Francia, contrastando con otros países europeos, la fuerza de trabajo del gobierno creció alrededor de 20% entre 1979 y 1999, así que uno de cada cuatro franceses recibía su paga directamente del gobierno. No es de sorprender entonces, que a muchos franceses les gustaría ser servidores civiles o "funcionarios".

Jean-Louis Barsoux y Peter Lawrence señalaron no sólo la estrecha relación entre gobierno e industria, sino también el efecto que tenían las universidades de elite, las *Grandes Écoles*, al formar en los alumnos la mente gerencial francesa, que es considerada esencial para administrar en el gobierno y en las organizaciones de negocios.[19] Estas escuelas proporcionan el *cadre*, la elite gerencial. Más aún, las conexiones de las escuelas son vitales para el éxito gerencial. Lo valorado en estos gerentes es la habilidad analítica, la independencia y la eficiencia en sintetizar hechos. Si bien la comunicación escrita se considera importante, la comunicación oral recibe menos importancia. Estos gerentes exhiben su habilidad intelectual más que su acción. La racionalidad, la solución de problemas y el análisis numérico son importantes para obtener altos puestos gerenciales tanto en el gobierno, como en las empresas privadas, y es costumbre que los gerentes trabajen para ambos bandos de manera alternativa.

El modelo gerencial francés también tiene desventajas, puede limitar a los gerentes a tratar con datos no cuantificables y "no racionales" y a responder con rapidez a cambios en el ambiente y al final no ser seleccionados como los mejores gerentes porque los lazos escolares serían más importantes que el desempeño. Aun cuando las características gerenciales pueden limitar en términos de la obtención de una panorámica mundial, en general los gerentes franceses apoyan bastante a la Unión Europea. La ven como una oportunidad para reestructurar a la Nueva Europa.

18 "France: A Civil Self-Service", *The Economist*, 1 de mayo de 1999, pp. 49-50.

19 Véase, por ejemplo, Jean-Louis Barsoux y Peter Lawrence, "The Making of a French Manager", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1991, pp. 58-67.

Alemania: autoridad y codeterminación

Codeterminación

Requiere membresía laboral en el consejo de supervisión y en el comité ejecutivo de la corporación.

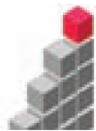
En el pasado, y hoy en menor grado, el ambiente cultural alemán favorecía la dependencia en la autoridad para dirigir la fuerza de trabajo, aunque con frecuencia era un autoritarismo benevolente (función gerencial de dirigir). Aun hoy en día, si bien los gerentes pueden dejar ver preocupación por sus subordinados, también esperan obediencia. En 1951, se aprobó una ley que contemplaba la **codeterminación**, el cual requiere membresía de la fuerza de trabajo en el consejo de supervisión y el comité ejecutivo de ciertas corporaciones grandes. Más aún, se elige un director laboral como miembro del comité ejecutivo, se trata de un puesto difícil. Los directores laborales representan los intereses de los empleados y al mismo tiempo, deben tomar decisiones gerenciales, las cuales son el mayor interés de la empresa.

Factores selectos que tienen influencia en la administración en países occidentales

La administración en Australia está influida por la posición moralista del propio país y su importancia en los valores políticos y sociales, así como el logro y el asumir riesgos.

Los gerentes italianos operan en un ambiente de baja tolerancia a los riesgos, éstos son muy competitivos, pero al mismo tiempo les gustan las decisiones tomadas en grupo.

La administración en Austria (y Alemania) se caracteriza por la autorrealización y el liderazgo. La independencia y la competitividad son valoradas. La tolerancia a tomar riesgos es más bien baja.



Perspectiva internacional

¿Existe un modelo de administración europeo?[20]

Los gerentes de los países europeos administran sus compañías de diferentes maneras. No obstante, hay algunos puntos comunes; entrevistas con los altos gerentes de empresas europeas encontraron:

- Los gerentes europeos se consideran a sí mismos más orientados a las personas que los gerentes estadounidenses.
- Se dan muchas negociaciones dentro de las empresas europeas, como entre gerencia y trabajadores o sindicatos, y entre la casa matriz y las subsidiarias. La práctica de codeterminación en empresas alemanas grandes puede ser una ilustración de tales negociaciones extensas. Los gerentes europeos perciben el estilo estadounidense como más de arriba hacia abajo.
- Los europeos también han desarrollado grandes habilidades para administrar la diversidad internacional. Administrar entre fronteras se logra más a través de las personas que a través de estructuras y procedimientos. La habilidad de la mayoría de los gerentes europeos de hablar varios idiomas facilita el "enfoque en las personas".
- Los gerentes europeos operan entre los extremos de la orientación a las utilidades a corto plazo (de los gerentes estadounidenses, como los perciben los gerentes europeos) y la orientación de crecimiento a largo plazo de los gerentes japoneses.

Por otra parte, los administradores europeos han adoptado muchas técnicas gerenciales de los estadounidenses y también podrían aprender del espíritu empresarial estadounidense. En el ambiente mundial, con el libre flujo de información y con las CMN que operan en muchos países, podría haber cierta convergencia de enfoques administrativos.

---

[20] Roland Calori y Bruno Dufour, "Management European Style", *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 61-71. Véase también EUROCADRES, *www.etuc.org/EUROCADRES/info/2-43.cfm*, consultado en septiembre de 2006.



En Gran Bretaña, la seguridad en el empleo es importante lo mismo que los recursos, la adaptabilidad y la lógica. El individualismo es también muy valorado.

Administración coreana

La administración japonesa recibe mucha atención, en parte debido al éxito económico de las compañías japonesas en el pasado. La República de Corea (Corea del Sur, aquí mencionada como Corea), también ha mostrado un notable crecimiento económico, pero la crisis económica asiática que comenzó en 1997, resultó en un decremento dramático de su economía. Las prácticas gerenciales coreanas no son muy conocidas, por lo cual sería incorrecto asumir que la dirección coreana es simplemente una extensión de la administración japonesa. No lo es, aunque hay algunas similitudes culturales y estructurales, como la dominación de poderosas compañías conglomeradas. El modelo coreano ha sido caracterizado por el ***chaebol***, una estrecha colusión entre el gobierno y los conglomerados industriales. Sin embargo, cuando Kim Young Sam fue presidente de Corea, sugirió: "Necesitamos un mejor equilibrio entre las compañías grandes y pequeñas. No podemos permitir que el chaebol crezca al absorber a las empresas pequeñas."[21] Llegó también a declarar: "El sistema chaebol, que pone interés especial en la expansión externa que abruma a las personas, ha llegado a su fin."[22]

Chaebol
Se caracteriza por una estrecha colusión entre el gobierno y los conglomerados industriales.

En Japón, los gerentes dan importancia a la armonía del grupo y la cohesión expresada en el concepto de *wa*; el concepto coreano de ***inhwa*** también se traduce como armonía, pero con menos acento en los valores del grupo. Las organizaciones coreanas son bastante jerárquicas, de manera que ocupan las posiciones clave los miembros de la familia. Más allá de las relaciones sanguíneas, los factores que afectan las decisiones de contratación a menudo incluyen la escuela a la que se asistió o ser de la misma región geográfica que la persona principal. El estilo de liderazgo puede ser mejor descrito como de arriba hacia abajo, o autocrático/paternalista. Este enfoque permite que la empresa se ajuste con rapidez a las demandas del ambiente al emitir órdenes. El empleo vitalicio no prevalece, las tasas de rotación laboral son altas al compararlas con las tasas bajas de Japón, esta rotación es atribuible principalmente a renuncias, más que a despidos. En suma, la administración coreana es diferente a las prácticas estadounidenses y japonesas.

Inhwa
Concepto coreano de la armonía.

La administración japonesa y la teoría Z

Japón, una de las principales naciones industriales del mundo, ha adoptado prácticas administrativas que son muy distintas a las de otros países económicamente avanzados del mundo occidental. La discusión aquí se ocupa de dos prácticas japonesas comunes: el empleo vitalicio y la toma de decisiones por consenso. Más adelante se compararán y contrastarán las prácticas gerenciales japonesas y estadounidenses, incluyendo la teoría Z. En las secciones de cierre de las partes 2 a 6 del libro, se discuten otras prácticas gerenciales de Japón y se comparan con las de Estados Unidos y China.

---

21 Entrevista con el presidente Kim Young Sam, "Now It Is Our Turn to Contribute to the World", *BusinessWeek*, 31 de julio de 1995, p. 64. Véase también "Hollowing out South Korea's Corporations", *The Economist*, 14 de septiembre de 1996, pp. 63-64.

22 "Nation-Builders", *The Economist*, 10 de julio de 1999, Inserto p. 6.



Perspectiva internacional

¿Son felices los trabajadores japoneses?[23]

Los trabajadores japoneses soportaban largas jornadas laborales y en ocasiones malas condiciones de trabajo a cambio de un empleo vitalicio. Si bien esta práctica aún prevalece en muchas compañías, algunas no proporcionan a sus trabajadores una red de seguridad de empleo suficiente. Esta inseguridad pudo haber contribuido a que los trabajadores japoneses sean los menos satisfechos entre siete países encuestados.

Un estudio realizado por International Survey Research encontró que los japoneses eran los menos satisfechos y los suizos los más satisfechos en sus lugares de trabajo. Específicamente, como respuesta a la pregunta "Tomando todo en cuenta, ¿qué tan satisfecho está con su compañía y con su patrón?", se obtuvieron los siguientes resultados: En Suiza, 82% de los trabajadores estaban satisfechos; en Canadá, 73%; en México, 72%; en Alemania, 66%; en Estados Unidos, 65%; en el Reino Unido, 63%, y en Japón, sólo 44%.

Más aún, sólo 33% de los trabajadores japoneses consideraban que su compañía era bien administrada. Entre los participantes, 60% consideraba que no eran bien evaluados; sólo 37% consideraba justa su remuneración.

La fuerza de trabajo japonesa, con frecuencia admirada por su disciplina, parece creer que sus contribuciones al éxito económico de Japón no han sido suficientemente reconocidas y recompensadas, como lo demuestra la baja satisfacción de sus trabajadores.

www.isrsurveys.com
www.world.sony.com

Empleo vitalicio

Características importantes de la administración japonesa son el empleo vitalicio para los empleados permanentes (relacionados con la función gerencial de dotación de personal), preocupación por el empleado en lo individual y la importancia en la antigüedad.

Por lo común, los empleados pasan toda su vida laboral con una sola empresa, lo que a su vez les da seguridad y una sensación de pertenencia. Esta práctica produce el concepto culturalmente inducido de *wa* (armonía) a la empresa, dando como resultado la lealtad del empleado y la identificación con las metas de la compañía. Sin embargo, también aumenta los costos de la empresa ya que los empleados son contemplados en la nómina aun cuando no hay suficiente trabajo. Consecuentemente, las empresas empiezan a cuestionar esta práctica. En verdad, parecen estarse fraguando cambios, pero éstos son lentos. No obstante, con frecuencia se ignora que esta práctica de empleo permanente se acostumbra primordialmente en las empresas grandes. De hecho, se estima que el sistema de seguridad en el empleo sólo se aplica a alrededor de una tercera parte de la fuerza laboral.

Wa
Concepto japonés de la armonía.

En relación estrecha con el empleo vitalicio está el sistema de antigüedad que ofrece privilegios para los empleados mayores que han estado en la empresa por largo tiempo. Pero hay indicaciones de que el sistema puede sustituirse por un enfoque más abierto, el cual ofrece oportunidades de avanzar para los jóvenes. Por ejemplo, la relativamente nueva Sony Corporation tiene líderes de equipo (se hace hincapié en no llamarlos supervisores) que a menudo son mujeres jóvenes de 18 o 19 años. Casi no hay diferencias de edades entre estos líderes y los operarios que dirigen.

La toma de decisiones en Japón

La práctica gerencial de tomar decisiones en Japón también es muy distinta a la de Estados Unidos. Está construida sobre el concepto de que el cambio y las nuevas ideas deben

23 Linda Grant, "Unhappy in Japan", *Fortune*, 13 de enero de 1997, p. 142.

provenir en mayor grado desde abajo. Así, los empleados de bajo nivel preparan propuestas para personal de más alto nivel. Más que concretarse a aceptar o rechazar las propuestas, los supervisores las cuestionan respetuosamente, hacen sugerencias y alientan a los subordinados; si es necesario, las propuestas se regresan al creador en busca de mayor información. No obstante, en las decisiones importantes, la alta gerencia retiene su poder.

Entonces, la gerencia japonesa usa la toma de decisiones por consenso para tratar los problemas diarios. Los empleados de menor nivel inician una idea y la someten al siguiente nivel más alto hasta que llega al escritorio del ejecutivo principal. Si la propuesta se aprueba, se regresa al iniciador para su implementación.

La teoría Z

En la **teoría Z**, las prácticas gerenciales japonesas selectas son adaptadas al ambiente de Estados Unidos. Este enfoque lo practican compañías como IBM, Hewlett-Packard y la diversificada compañía detallista Dayton-Hudson. Una de las características de la organización tipo Z, como lo sugiere el profesor William Ouchi, es la importancia en las habilidades interpersonales necesarias para la interacción en grupo.[24] No obstante, a pesar de subrayar la toma de decisiones en grupo, la responsabilidad permanece en el individuo (que es bastante distinto de la práctica japonesa, que hace hincapié en la responsabilidad colectiva). También se toman muy en cuenta las relaciones informales y democráticas basadas en la confianza. Sin embargo, la estructura jerárquica permanece intacta, como lo demuestra IBM, donde las metas y la autoridad, las reglas y la disciplina guían el comportamiento corporativo.

Teoría Z
La adaptación de prácticas gerenciales japonesas selectas al ambiente estadounidense.

www.ibm.com
www.hp.com

La ventaja competitiva de las naciones de Porter[25]

Además de apreciar las diferencias culturales en el estilo gerencial, los gerentes también deben comprender las situaciones económicas de otros países. Michael Porter, profesor de la Escuela de Administración de Harvard, cuestiona la teoría económica de la ventaja comparativa. Sugiere cuatro factores que contribuyen al bienestar de una nación. La primera se refiere al factor de condiciones como los recursos de una nación, sus costos laborales y las habilidades y educación de su pueblo. El segundo consiste en las condiciones de demanda de una nación, como el tamaño del mercado, la forma como los productos pueden ser anunciados y el grado de sofisticación del consumidor. El tercero se ocupa de los proveedores: una compañía prospera cuando las compañías que la apoyan están ubicadas en la misma área. El cuarto consiste en la estrategia y estructura de la empresa, así como la rivalidad entre competidores.

Una combinación favorable de los cuatro factores conducen a la ventaja competitiva. Cuando sólo dos factores son favorables, la ventaja competitiva no suele sostenerse. Por otra parte, la disponibilidad de recursos no siempre es necesaria; Japón, por

24 William G. Ouchi, "Theory Z", *Reading*, MA: Addison-Wesley, 1981.

25 Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York: Free Press, 1990, especialmente el cap. 3; Heinz Weihrich, "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model", *European Business Review*, vol. 99, núm. 1, 1999, pp. 9-22.

ejemplo, carece de recursos naturales, pero el país prosperó en el pasado. De hecho, las dificultades económicas pueden estimular la actividad económica y el éxito, como lo muestran Japón y Alemania después de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, estos dos países tienen consumidores que demandan productos sofisticados y de alta calidad. De igual modo, las compañías japonesas y alemanas tienen buenas relaciones con sus proveedores y se benefician de excelentes sistemas educativos y mano de obra calificada. A pesar de la cooperación entre las compañías japonesas a ciertos niveles, también son ferozmente competitivas.

Ganar una ventaja competitiva mundial a través de la administración de la calidad

La calidad se ha convertido en un arma estratégica en el mercado mundial. Las compañías estadounidenses, alguna vez reconocidas como líderes mundiales en productividad, se han visto opacadas por empresas de todo el mundo, esto pudo suceder porque muchas compañías estadounidenses se volvieron complacientes y dejaron de ver las necesidades cambiantes del mercado mundial, el cual exigía cada vez más productos de calidad. Esta complacencia y la falta de previsión permitieron que los competidores, en especial los de Japón, usaran un arma poderosa para incrementar su participación de mercado, sobre todo en los mercados de Estados Unidos y de Europa, esta arma es la calidad.

Antes de que los gerentes puedan revolucionar el proceso de producción, primero deben revolucionar la forma de pensar acerca de la calidad. La necesidad de una nueva filosofía de la calidad es vital, ya que la antigua filosofía de lo adecuado —mantener el *estatus quo* mientras que un producto rinda utilidades— ya no es aceptable. Ahora la meta de las compañías debe ser la excelencia. Sin embargo, para alcanzarla, los gerentes tendrían que estar dispuestos a anteponer las necesidades de sus clientes. Nunca olvidar que los clientes son indispensables: son el motivo de que la compañía exista.

Gurúes de la administración de la calidad tradicional[26]

Aun cuando la preocupación por la calidad puede parecer un fenómeno reciente, existieron varios gurúes de la calidad que trataron de introducir sus teorías en las compañías estadounidenses en el decenio de 1950, pero los gerentes estadounidenses no escucharon. Esto, sin embargo, empieza a cambiar. De hecho, los primeros pioneros de la administración de la calidad han sido agregados por nuevos defensores de la calidad. Haremos un examen breve de las contribuciones de tres campeones de la calidad: Deming, Juran y Crosby. Cada uno ha seguido un enfoque distinto en la administración de la calidad, pero todos han coadyuvado a conformar su dirección.

[26] Véase Edwards W. Deming, *Out of the Crisis*, 2a. ed., Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986; J. M. Juran, *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*, Nueva York: Free Press, 1989; Philip B. Crosby, *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, Nueva York: McGraw-Hill, 1979 y "Criticism and Support for the Baldrige Award", *Quality Progress*, mayo de 1991, pp. 42-43.



Existen varios paralelos interesantes entre las carreras profesionales de los dos profesores estadounidenses: el doctor Deming y el doctor Juran. Los dos enseñaban en la facultad de administración de la Universidad de Nueva York en el decenio de 1950. Durante el auge económico posterior a la Segunda Guerra Mundial, Deming y Juran hicieron intentos infructuosos por persuadir a los gerentes estadounidenses de que se enfocaran en la calidad. Cuando los estadounidenses ignoraron sus enseñanzas, los dos eruditos decidieron llevar su mensaje a una audiencia más receptiva: los japoneses.

Su peregrinación a Japón no pudo haber ocurrido en un momento más favorable. Antes del decenio de 1950, las exportaciones comerciales de Japón sufrían porque sus bienes domésticos tenían la reputación de mala mano de obra y calidad inferior. Por ejemplo, los autos japoneses estaban mal diseñados y fabricados, no eran confiables y tenían un estilo poco atractivo. Con tal combinación de características indeseables del producto, era de suponer que los consumidores estadounidenses no estuvieran interesados en los vehículos fabricados en Japón.

Pero en los tres últimos decenios, los fabricantes de autos japoneses han captado de manera consistente una mayor participación de mercado en Estados Unidos al vender coches de calidad. Esta transformación de calidad inferior a superior fue posible por las enseñanzas de Deming y Juran, los cuales ayudaron a revolucionar la calidad de las industrias de Japón convirtiéndose en los héroes de la calidad. En parte debido a su trabajo, los consumidores alrededor del mundo ahora equiparan a los productos japoneses con la alta calidad. Como un tributo a sus contribuciones, el premio a la calidad más codiciado en Japón lleva el nombre del desaparecido doctor Deming. Hoy día, muchos años después de que Deming y Juran enseñaron a los gerentes japoneses cómo elaborar productos de calidad, finalmente reciben la muy merecida atención de los gerentes estadounidenses.

El último de este trío de gurúes de la calidad es Phil Crosby. A diferencia de Deming y Juran, Crosby no cruzó el Pacífico para instruir a los japoneses, ni originó su enfoque dentro del entorno universitario. Crosby no era un académico. Formuló ideas prácticas para mejorar la calidad mientras trabajaba para una variedad de corporaciones en Estados Unidos. Su estilo de aplicación práctica le permitió poner en acción sus ideas en Martin Marietta e ITT, donde trabajó antes de convertirse en un consultor corporativo.

Si bien los tres expertos, Deming, Juran y Crosby, contemplan la calidad como un imperativo para sobrevivir, cada uno de ellos define a ésta de manera diferente. Para Deming, la calidad significaba proporcionar a los clientes productos y servicios satisfactorios a un bajo costo. También significaba un compromiso a la innovación y mejoras continuas que los japoneses llaman kaizen. Para Juran, un elemento clave en la definición de la calidad es lo "adecuado de un producto para su uso". Por último, Crosby explica la calidad desde una perspectiva de ingeniería como la conformación a estándares y requisitos precisos. Su lema es: "Hazlo bien la primera vez [y] logra cero defectos." Los tres expertos consideran las estadísticas una herramienta valiosa para medir la calidad, aunque Deming es quizá el más conocido por su compromiso al análisis estadístico.

www.deming.org
www.juran.com
www.philipcrosby.com

Otros enfoques y premios a la calidad[27]

Como se mencionó antes, el Premio Deming reconoce a las compañías que han logrado calidad superior en Japón. Un premio similar, pero con un enfoque distinto, es el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige establecido por el Congreso de Estados

[27] Véase también *Journal of Quality Management*, 1996 a 2003.

Unidos en 1987. Otro enfoque conocido como ISO 9000, promovido por primera vez por los europeos. También está el Premio Europeo a la Calidad otorgado por la Fundación Europea para la Administración de la Calidad.[28]

El Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige 1996[29]

www.quality.nist.gov

El premio Malcolm Baldrige es el mayor reconocimiento nacional que una empresa estadounidense puede recibir por excelencia en los negocios. El premio ayuda a la comprensión de los requisitos de desempeño de la excelencia y la competitividad. Las tres categorías de participación son: 1) empresas manufactureras, 2) compañías de servicios y 3) pequeñas empresas. Se espera que los aspirantes a estos premios compartan información acerca de los procesos y los resultados de las mejorías para que la puedan utilizar otras organizaciones. Cada compañía se beneficia al recibir realimentación de los examinadores.

Los participantes en el programa del premio deben mostrar resultados y mejoras en una variedad de áreas. Específicamente, los criterios son agrupados en siete categorías de 24 puntos. Sin embargo, la evaluación es adaptada a los requisitos de los factores de éxito clave de la compañía específica, dependiendo del tipo de empresa, su tamaño, su estrategia y su etapa de desarrollo. Las siete categorías ilustradas en la figura 3.2, son las siguientes:[30]

1. La categoría de *liderazgo* requiere que los altos ejecutivos establezcan la dirección y construyan a su vez el liderazgo requerido para un alto desempeño. Este criterio también exige liderazgo en crear un sistema de organización y administración efectivo, así como demostrar responsabilidad pública y ciudadanía corporativa.
2. La categoría de *información y análisis* examina la efectividad de la compañía y el uso de información administrativa (financiera y no financiera). No sólo requiere el análisis de datos de la compañía, sino que incluye análisis competitivos y *benchmarking*, esto es, comparar el desempeño con las mejores empresas.
3. La *planeación estratégica* incluye la planeación de empresas con interés especial en traducir los planes en requisitos del cliente y operacionales. La planeación tiene que ser impulsada por las necesidades del cliente y la mejora operacional.
4. La categoría de *desarrollo y administración* de recursos humanos incluye criterios para todos los aspectos clave de los recursos humanos.
5. La *administración de procesos* se enfoca en todos los procesos de trabajo clave, que incluyen el diseño, introducción, producción y entrega de productos y servicios. También incluye criterios para servicios de soporte y desempeño de los proveedores.

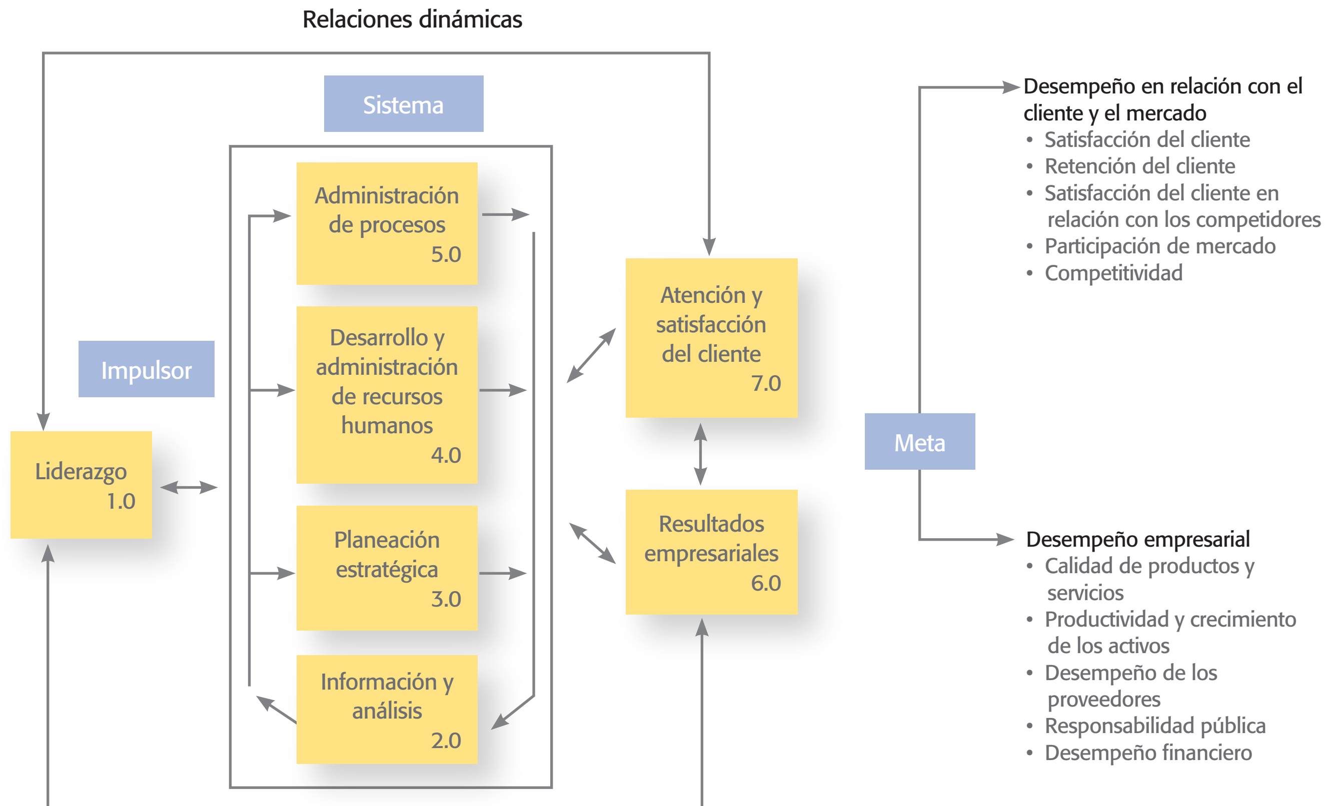
---

[28] Para fuentes europeas sobre los enfoques a la calidad, véase *Qualität: Garanti fuer die Zukunft*, Frankfurt: Deutsche Gesellschaft fuer Qualitåt e.V., sin fecha; *DQS Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitåtsmanagementsystemen*, Frankfurt: DQS, 1993; Klaus J. Zink y Rolf Schildknecht, "German Companies React to TQM", *Total Quality Management*, octubre de 1990, pp. 259-262.

[29] The 1996 Regional Malcolm Baldrige Award Conference, San Francisco, 13 de junio de 1996; *Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria*, Gaithersburg, MD: Departamento de Comercio de Estados Unidos, Technology Administration, National Institute of Standards and Technology, sin fecha; Richard J. Schonberger, "Is the Baldrige Award Still about Quality?" *Quality Digest*, diciembre de 2001, p. 30.

[30] *Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria*.





Fuente: "Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria", Gaithersburg, MD: Departamento de Comercio de Estados Unidos, Technology Administration, National Institute of Standards and Technology, sin fecha.

FIGURA 3.2 Los criterios del marco del premio Baldrige: relaciones dinámicas

6. Las organizaciones están orientadas a resultados. Esta categoría examina *resultados*: los de calidad en productos y servicios así como los resultados operacionales y financieros de la compañía; también los resultados de los recursos humanos y de desempeño del proveedor.
7. La última categoría es *enfoque en y satisfacción del cliente*. Específicamente, los criterios de esta categoría requieren de un amplio conocimiento del cliente y el mercado, relaciones con el cliente y satisfacción del mismo comparados con los de los competidores de la empresa.

Los criterios del premio se enfocan en resultados de negocios. No son por prescripción, lo cual significa que pueden ser alcanzados de diversas formas. Como se muestra en las siete categorías, los criterios son amplios, incluyendo procesos y resultados interrelacionados que se enfocan en la mejoría y el aprendizaje continuo. También hacen hincapié en un enfoque de sistemas en el que todas las partes de la organización están alineadas entre sí. Más aún, los criterios sirven como una herramienta de diagnóstico, que señalan las fortalezas y debilidades de la compañía.

Los criterios de los premios no son estáticos, sino que evolucionan hacia un sistema amplio. Por ejemplo, los criterios del premio 1996 analizados antes tenían una categoría de "resultados de negocios" adicional. De cualquier modo, el premio Malcolm Baldrige está diseñado para hacer a las compañías estadounidenses más competitivas en el ambiente mundial. Sus criterios son congruentes con los análisis de este libro.

ISO 9000[31]

ISO 9000 se ha vuelto tan popular que algunos la han llamado ISOmanía. ISO, del griego isos, que significa igual, fue fundado en 1946 en Ginebra, Suiza. El documento ISO 9000 se publicó por primera ocasión en 1987 y en realidad consiste de cinco normas relacionadas, numeradas del 9000 al 9004 (y se extienden). Aun cuando el movimiento ISO se originó en Europa, ahora participan en él más de 100 países, que incluyen a Japón, Estados Unidos y naciones de la Unión Europea. La mayoría de las compañías grandes, como General Electric, DuPont, British Telecom y Philips Electronic, urgen y hasta exigen que sus proveedores tengan la certificación de ISO 9000.

www.iso.ch

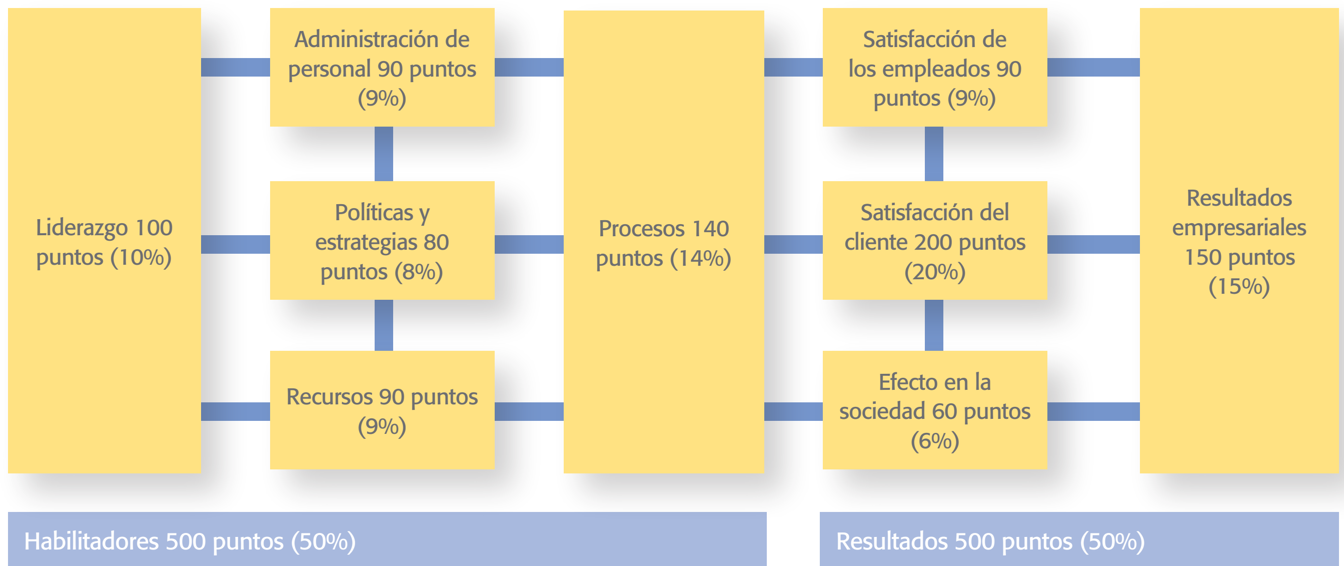
ISO 9000 requiere que la compañía a la que va a certificar documente sus procesos y el sistema de calidad, asegure que todos los empleados comprenden y siguen las guías del documento, que vigilan y revisan continuamente el sistema de calidad a través de auditorías internas y externas y hacen los cambios necesarios. Los beneficios internos de ISO 9000 son la documentación de procesos, una mayor percepción de la calidad por parte de los empleados de la compañía, un posible cambio en la cultura de la organización resulta en mayor productividad y la instalación de un sistema de calidad general. Los beneficios externos incluyen una ventaja sobre los competidores no registrados, reunir los requisitos establecidos por los clientes y la Unión Europea, mayor calidad percibida y una posible mayor satisfacción del cliente y cumplir, por ejemplo, las demandas de los agentes de compras.

El premio Malcolm Baldrige e ISO 9000 difieren en enfoque, propósito y contenido. ISO 9000 da importancia al cumplimiento de las prácticas especificadas por la compañía. Su propósito es asegurar a los compradores que ciertas prácticas y documentación están en conformidad con el sistema de calidad identificado por la empresa. ISO 9000 no evalúa la eficiencia de la operación, ni las tendencias de mejoría, ni la calidad del producto. No asegura productos o servicios de calidad, no tiene un interés especial en la mejora continua y no se ocupa del otorgamiento del poder o el trabajo en equipo. Pero ISO 9000 proporciona la documentación para mostrar a los clientes cómo capacita la empresa a sus empleados, prueba sus productos y corrige problemas. Los agentes de compras quieren ver pruebas de que la compañía registrada cuenta con un sistema de calidad documentado y lo sigue. La documentación es un aspecto central de ISO 9000. Por tanto, el registro ISO no puede compararse con las calificaciones del premio Baldrige.

Un modelo europeo para la administración de la calidad total

Otro programa de calidad es el llamado Premio de Calidad Europeo que es otorgado a compañías excelentes por la Fundación Europea para la Administración de la Cali-

[31] Les Landes, *Leading the Duck at Mission Control*, St. Peters, MO: Wainwright Industries, 38-219, sin fecha; Ronald Henkoff, "The Hot New Seal of Quality", *Fortune*, 28 de junio de 1993, pp. 116-120; Navin S. Dedhia, "The Basics of ISO 9000", *Quality Digest*, octubre de 1995, pp. 52-54; Caroline G. Hemenway, "10 Things You Should Know about ISO 14000", *Quality Digest*, octubre de 1995; Caroline G. Hemenway and Gregory J. Hale, "Implementing ISO 14000: Taking the First Steps", *Quality Digest*, enero de 1996, pp. 25-30; Gregory J. Hale y Caroline G. Hemenway, "ISO 14001 Certification: Are You Ready?" *Quality Digest*, julio de 1996, pp. 35-41; R. Michael Kirchner, "What's beyond ISO 9000?" *Quality Digest*, noviembre de 1996, pp. 41-45; William A. Stimson, "Internal Quality: Meeting the Challenge of ISO 9000:2000", *Quality Digest*, noviembre de 2001, pp. 39-43. (Aunque no relacionadas con la calidad de productos y servicios, las normas ISO 14000 están muy de moda. Estas normas se refieren a estándares voluntarios para la administración ambiental. Fueron creadas bajo la dirección de la Organización Internacional de Normalización.)



Utilizado con autorización. "The EFQM Model for Business Excellence", en *Self-Assessment 1997 Guidelines for Companies*, Bruselas: European Foundation for Quality Management, 1997, p. 8.

FIGURA 3.3 Modelo de administración de la calidad para la excelencia en las empresas de la Fundación Europea

dad.[32] El modelo europeo de 1996 para la administración total de la calidad, presentado en la figura 3.3, se basa en la siguiente premisa: "Satisfacción del cliente, Satisfacción de las personas (empleados) y Efecto en la sociedad se logran a través de liderazgo impulsando políticas y estrategias, administración de personal, recursos y procesos, hasta llegar finalmente a la excelencia en los resultados del negocio."[33] Los porcentajes mostrados en la figura son utilizados para asignar pesos en el premio.

www.efqm.org

El modelo europeo de la administración total de la calidad se basa en el premio Baldrige estadounidense, pero el primero contiene algunos aspectos nuevos, como lo demuestra una comparación realizada a los dos modelos. No obstante los dos modelos son muy parecidos. Por ejemplo, la variable del "efecto en la sociedad" del modelo europeo está considerado en el concepto de "liderazgo" del premio Baldrige como "responsabilidad pública y ciudadanía corporativa". De igual modo, "la satisfacción de las personas" en el modelo europeo es parte del "desarrollo y administración de los recursos humanos" en el modelo Baldrige. Lo interesante en el modelo europeo es que las primeras cinco variables (liderazgo, administración de las personas, política y estrategia, recursos y procesos) son llamados "facilitadores". Esto significa que se ocupan de cómo una organización obtiene los resultados. Los otros cuatro criterios (satisfacción de las personas, satisfacción del cliente, efecto en la sociedad y resultados de negocios) son llamados "resultados" y tratan de *qué* ha logrado una organización.

En conclusión, entonces, el Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige estadounidense y el modelo europeo de administración total de la calidad son similares, pero ambos son muy distintos a ISO 9000.

32 *Total Quality Management: The European Model for Self-Appraisal, 1993*, Eindhoven, Países Bajos: European Foundation for Quality Management, 1992; *Self-Assessment 1996 Guidelines for Companies*, Bruselas: European Foundation for Quality Management, 1995; "The EFQM Model for Business Excellence", en *Self-Assessment 1997 Guidelines for Companies*, Bruselas: European Foundation for Quality Management, 1997, p. 9.

33 Self-Assessment 1996 Guidelines for Companies, p. 7.

Resumen

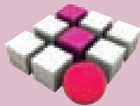
Las empresas internacionales, que extienden sus operaciones entre fronteras nacionales se ven muy afectadas por los ambientes educacionales, socioculturales-éticos, político-legales y económicos de los países anfitriones. Las corporaciones multinacionales han desarrollado diferentes orientaciones para operar en países extranjeros, van de etnocéntricos (los puntos de vista de la operación extranjera basados en los de la casa matriz) a geocéntricos (la organización es contemplada como un sistema interdependiente que opera en muchos países, es decir, por completo internacional).

Los países están formando alianzas regionales, como la Unión Europea, TLCAN, ASEAN y Mercosur. Hofstede estudió el efecto de la cultura de un país en el comportamiento de su pueblo.

Las prácticas gerenciales difieren entre países. En Francia, por ejemplo, la planeación del gobierno tiene influencia en mayor grado en la planeación y dirección de las empresas. En Alemania, el uso de la autoridad y el concepto de codeterminación conforman las prácticas gerenciales. Corea del Sur ha desarrollado prácticas administrativas que son diferentes a las de Japón y Estados Unidos. Las prácticas gerenciales japonesas difieren en mayor grado de las de Estados Unidos. La teoría Z, que incluye prácticas gerenciales japonesas selectas, ha sido adoptada por algunas compañías estadounidenses.

Los gerentes de empresas internacionales también necesitan comprender las situaciones económicas de otros países. Porter identificó cuatro series de factores que contribuyen a la ventaja competitiva de una nación.

La calidad es un arma estratégica en el mercado mundial. Los contribuyentes tradicionales a la administración de la calidad son Deming, Juran y Crosby. El Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige reconoce las organizaciones estadounidenses por su excelente desempeño. La búsqueda europea de la calidad es ejemplificada por ISO 9000 y el Premio Europeo de Calidad.

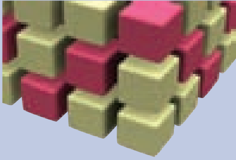


Ideas y conceptos básicos

Empresa internacional
Exportación
Otorgamiento de licencias
Contrato de administración
Inversión conjunta
Subsidiaria
Corporación multinacional
Orientación etnocéntrica
Orientación policéntrica
Orientación regiocéntrica
Orientación geocéntrica
Corporación mundial o transnacional
Alianza de países y bloque comercial
Las cinco dimensiones del comportamiento de Hofstede
Prácticas gerenciales en Francia, Alemania y Corea del Sur
Prácticas gerenciales en Japón y la Teoría Z
Ventaja competitiva de las naciones de Porter
Contribuciones a la administración de la calidad de Deming, Juran y Crosby
Criterios del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige
ISO 9000
Modelo del Premio de Calidad Europeo

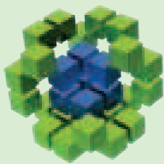


Para analizar



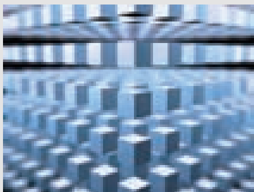
1. ¿Qué ventajas tienen las corporaciones multinacionales? ¿Qué desafíos deben enfrentar? Presente ejemplos.
2. ¿Cuáles son las cinco dimensiones culturales identificadas por Hofstede?
3. ¿Cuáles son algunas características clave de las prácticas administrativas francesas, alemanas, coreanas y japonesas?
4. ¿Qué es la teoría Z?
5. ¿Cree que los conceptos y prácticas gerenciales aplicados en Estados Unidos pueden transferirse a Gran Bretaña, Francia, Alemania, o cualquier otro país?
6. Tome cualquier país con el que esté familiarizado y analice el efecto de los factores del ambiente educacional en la administración de una empresa.
7. Analice cómo puede administrar una compañía de orientación geocéntrica. Compare estas prácticas con una compañía que tenga una perspectiva etnocéntrica.
8. ¿Cree que la forma como se toman las decisiones administrativas en Japón funcionarían en Estados Unidos? ¿Por qué?
9. De los diversos enfoques a la administración de la calidad, ¿qué modelo considera que es el más útil? ¿Por qué?

Ejercicios y actividades



Entreviste a los gerentes de una compañía que es conocida por sus productos o servicios excelentes. Averigüe cómo lograron su alto nivel de calidad.

Investigación en internet



1. Busque Geert Hofstede en internet e identifique sus libros y artículos. Analice las características culturales de tres países.
2. Use internet para averiguar las condiciones económicas de los países de Europa Oriental que han sido admitidos en la Unión Europea. Seleccione un país para analizarlo en detalle.



Caso empresarial 3.1

Starbucks: Calidad más conciencia social venden por todo el mundo[34]



Starbucks inició operaciones en 1971 bajo el mando de tres académicos en Seattle. Diez años más tarde, Howard Schultz se unió a la compañía. Durante un viaje a Italia comprendió que la cafetería podía ser mucho más que un simple lugar donde se toma café. Sin embargo, sus ideas no fueron aceptadas por los propietarios de la compañía. Frustrado, Howard Schultz buscó inversionistas y eventualmente compró la empresa. De 1987 a 1992, Starbucks siguió siendo una compañía de propiedad privada. Cuando la empresa se aventuró fuera del Noroeste del Pacífico, la compañía primero experimentó decepciones que luego se convirtieron en éxitos que iban de mixtos a moderados.

El sueño de Howard era no sólo ofrecer un ambiente agradable para sus clientes, sino también para sus empleados y que éstos proporcionaran un servicio amistoso, lo cual significaba tener buen cuidado de sus empleados al proporcionarles beneficios de salud no sólo para los de tiempo completo, sino para quienes trabajaban 20 horas semanales o más. Más aún, los empleados podían comprar acciones de la compañía. En suma, sueldos y beneficios de la empresa atraían empleados motivados con buenas habilidades.

La meta de Starbucks era "construir una compañía con alma". Esto significaba que los empleados debían escuchar con cuidado lo que los clientes quieren y cumplir sus expectativas. La filosofía orientada al cliente fue expresada en la declaración de misión, la cual también resaltaba que los empleados deberían tratarse con dignidad entre ellos, disfrutar la diversidad en el centro de trabajo, reflejar la comunidad local, tener elevados estándares para el café, ser buenos miembros de la comunidad, y también, por supuesto, ser rentables.

La declaración de misión resultó en estrategias que llevaron no sólo a la expansión nacional, sino a la internacional. En 2006, el sitio en la Red de Starbucks mostraba 16 países internacionales más Beijing, Shangai y Hong Kong. La meta a largo plazo era tener alrededor de 25 000 tiendas en distintas ubicaciones. Para cumplir esta meta a largo plazo, Starbucks diseñó tiendas con un ambiente agradable que los clientes, rodeados del aroma del café, en verdad disfrutaran. También, desde 2002, la compañía trabajó con T-Mobile USA al proporcionar acceso a internet en las cafeterías. Además de ofrecer bebidas cafeinadas y descafeinadas, se ofrecen una gran variedad de cafés de especialidad y tés. Los clientes pueden conseguir jugos, pastas, tarros para el café equipo para preparar café y hasta CD. Más aún, Starbucks se asoció con PepsiCo y Dreyer's Grand Ice Cream e iniciaron acuerdos de licencias con Kraft Foods. El café se ofrece en clubes de almacén, Marriott Host International, United Airlines y hasta en el Wells Fargo Bank. Se intentaron las ventas por catálogo, pero no tuvieron éxito y fueron descontinuadas. Starbucks también invirtió sin éxito en varias compañías punto com.

El sentido de responsabilidades sociales guiaban las acciones de la compañía. La empresa no sólo participaba en obras de beneficencia locales para "retribuir" a la comunidad en la que opera, sino aplicó también este sentido de responsabilidad a sus prácticas de compra. La mayoría de sus tiendas al detalle y hoteles con los que la compañía tenía contratos de licencia, usaban cafés con Certificado de Comercio Justo.[35]

Es evidente que la compañía ha tenido éxito a pesar de la competencia de fabricantes de café como Procter & Gamble, Nestlé y Kraft General Foods. ¿Cómo, entonces, enfrentará Starbucks éstos y otros desafíos en el futuro? ■

---

34 Este caso se basa en una variedad de fuentes que incluyen a Howard Schultz y Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It*. Nueva York: Hyperion, 1997; Informe Anual 2005 de Starbucks, www.starbucks.com, consultado el 4 de febrero de 2006. Véase también el Informe Anual http://www.starbucks.com/aboutus/FY05_CSR_Total.pdf#search=%22Starbucks%20Annual%20Report%22, consultado el 5 de octubre de 2006.

35 Starbucks libra una batalla relativa a marcas comerciales de granos de café etíopes; véase "Starbucks vs. Ethiopia – Storm in a Coffee Cup", *The Economist*, 2 de diciembre de 2006, pp. 66-67.

Preguntas

1. ¿Por qué tuvo Starbucks tanto éxito?
2. ¿En qué difiere Starbucks de otras cafeterías?
3. ¿Cómo podría atraer la compañía otros bebedores que no sean aficionados al café?
4. ¿Qué otros desafíos puede Starbucks enfrentar en el futuro?



Caso internacional 3.2

Las turbulencias de Aserca

Los sueños de Simeón García no eran tan ambiciosos a sus 29 años, en 1991, cuando compró una compañía de aerotaxis, Aeroservicios Carabobo (Aserca), por 1 000 dólares. Después de haber cerrado la operación, se dio a la tarea de revisar toda la documentación y los permisos que poseía la empresa, entonces se dio cuenta de que tenía permisos para operar como línea aérea comercial. Ahí vio la oportunidad, pues en 1991, sólo existían tres aerolíneas en Venezuela: Viasa, Avensa y Aeropostal; por lo que decidió probar qué podía hacer con ello.

A pesar del ambiente político inestable y de la crisis económica por los que pasó Venezuela a partir de 1992, Simeón García y su equipo no se desilusionaron y tomaron el reto de "aprender a manejar una empresa, a fundar una empresa de aviación en tiempos de crisis". De 1994 a 1996, el país pasó por varias crisis económicas agudas que provocarón la pérdida de 70% del sistema financiero y un control de cambio férreo hasta abril de 1996. Aunque en 1997, pasó la crisis del control de cambio y el país recuperó credibilidad, el clima político de incertidumbre, a partir de 1998 y hasta pasado 2000 no ayudó a mejorar la situación de muchas empresas. En particular, la industria aérea sufrió muchos contratiempos: las operaciones aéreas se mudaron al Aeropuerto de Valencia, que no tenía la capacidad operativa suficiente. El Aeropuerto de Maiquetía se cerró más de un mes, provocando grandes pérdidas a la industria.

No obstante los acontecimientos adversos, Aserca logró crecer poco a poco. Al respecto comenta Simeón García: "…creo que es tener la claridad de que se está administrando en tiempos de crisis. Eso te lleva a tomar pasos muy medidos y sólidos. En nuestro caso, de alguna manera tuvimos un poco de suerte dentro la crisis. En 1994, cerró Aeropostal, Viasa cerró en 1996".

Las principales empresas aéreas eran Avensa y Aeropostal (ambas del Estado), y Viasa tenía poca presencia en el mercado doméstico. Cuando Aeropostal cerró, dejó descubierto el nicho de mercado de los viajeros de negocios. A esto se sumó la mala calidad del servicio de Avensa: problemas de impuntualidad y de servicio.

Además, Aserca se enfrentó con nuevos competidores como Zuliana de Aviación, JD Valenciana, Air Margarita, entre otras empresas, que fueron quedándose en el camino. Aunque realmente la salida de Aeropostal colocó a Aserca como la segunda aerolínea de Venezuela.

En gran medida la empresa debe su crecimiento a que supo reaccionar rápido ante la crisis y a que captaron la participación del mercado que las otras empresas que salían iban dejando. Simeón García argumenta: "La empresa que en estos momentos está mejor posicionada desde el punto de vista financiero, desde el punto de vista de oportunidades es Aserca. Nunca hemos apostado por un crecimiento desmedido, sino por uno sostenido." La administración de Aserca no busca que la aerolínea sea la más grande, sino la mejor, que su servicio sea reconocido como el mejor en el mercado, esto implica cumplir estándares de puntualidad. Aunque sus metas económicas todavía se ven determinadas por la situación del país, la administración busca mantener su market share de 41% del mercado y su volumen de pasajeros (de 1.4 millones), eficientar los recursos económicos y, lo más importante, eficientar los costos, en lo que ponen especial cuidado.

En 2001, Aserca registró ingresos de 80 millones de dólares y esperaba llegar a 110 millones de dólares en 2002. Entre las estrategias que la empresa ha implantado están: fortalecer su imagen para dirigirse no sólo a viajeros de negocios, sino también al venezolano común. También consideran comprar nueva flota y ampliar sus rutas. Simeón explica el por qué de estos cambios: "Nos dimos cuenta que de alguna manera era necesario una transformación total para reflejar toda una transparencia ante el público. Es decir, si antes teníamos un bar abierto con bebidas de calidad estandarizada, ahora la oferta incluye productos de excelencia".

La empresa cuenta con una flota de 17 DC-9 31 y 32 que esperan incrementar en 21 para finales de 2007, de los cuales 13 estarán destinados a vuelos nacionales y 4 a internacionales. Las naves restantes van a estar en lo que llaman back up de vuelos. Actualmente la aerolínea viaja a las siguientes ciudades: Caracas, Valencia, Maracaibo, Santo Domingo (Táchira), San Antonio del Táchira, Porlamar, Barquisimeto, Barcelona, Puerto Ordaz y Maturín. También cubre los siguientes destinos internacionales hacia Aruba, Curazao y República Dominicana. René Cortés, director comercial, asegura que "esta operación permitirá ofrecer un esquema de itinerarios altamente competitivo y adaptado al de los mercados involucrados, con horarios y frecuencias que buscan mejorar las opciones a los viajeros de negocios y placer." ■

Fuente: Información tomada del sitio de Aserca, en http://www.asercaairlines.com/index.asp; de *Producto Online*, marzo de 2002, Venezela, en http://www.producto.com.ve/222/notas/campanas.html; y de *World Investment News*, 17 de noviembre de 2000, http://www.winne.com/venezuela/TopAS-interv.html

Preguntas

1. ¿Las oportunidades que se presentaron en el mercado venezolano de aviación fueron el único factor que ayudó a Aserca a tener un crecimiento?
2. ¿Cómo considera que la empresa administra la calidad de su servicio?
3. ¿Qué factores deberá considerar Aserca si deseara ampliar su estrategia de internalización?
4. Cómo repercute la frase "… no busca que la aerolínea sea la más grande, sino la mejor, que su servicio sea reconocido como el mejor en el mercado" en su estrategia de crecimiento.

CONCLUSIONES DE LA PRIMERA PARTE

La base de la administración global y empresarial

El cierre de la primera parte se enfoca primero en el entorno global. Ilustraremos el entorno internacional a través del creciente poder económico de China (refiriéndonos en la obra a la República Popular de China). El entorno empresarial se ejemplifica mediante compañías de Silicon Valley, cerca de San Francisco, en California, Estados Unidos. Por último, la discusión concluirá con el caso de la industria del auto global.



Enfoque internacional

China: el nuevo gigante económico[1]

En los últimos 25 años, China ha sido transformada de un sistema marxista a una fuerza empresarial. Se trata de una transformación que quita el aliento desde que el país abrió sus puertas. Su hipercrecimiento continuo de 9 a 10% anual se logró sin una inflación excesiva. Con esta tasa de crecimiento y una población de alrededor de una quinta parte del total mundial, China atrae cantidades de inversión extranjera considerables.

El revolucionario desarrollo económico, iniciado por el desaparecido Deng Xiaoping (quien, a propósito, no era un economista) y continuado por el entonces presidente Jiang Zemin, fue acompañado por expectativas crecientes. Fue hasta 1992 que se declaró la meta de la economía de mercado (aunque de carácter socialista).

En su discurso trazador de ruta el 12 de septiembre de 1997 pronunciado ante el 15° Congreso del Partido, Jiang anunció cambios drásticos. Su plan era el de convertir la mayor parte de las 305 000 compañías de propiedad estatal a empresas de participación accionaria que estarían expuestas a la competencia internacional. Aunque la cuestión de la propiedad sólo fue mencionada de manera vaga, algunas empresas se declararon en quiebra. Al mismo tiempo, las compañías de propiedad estatal aún producían alrededor de 40% de la producción industrial; pero usaban la mayor parte del capital disponible, restringiendo a empresas de propiedad privada más productivas y flexibles. No obstante, las 1 000 empresas más grandes quedaron bajo el control del gobierno. Empero, la mayoría tendría que competir en el mercado. Así, el presidente Jiang tuvo que lidiar con los dinosaurios de la industria de la que 100 millones de trabajadores dependían para su supervivencia.

Aun cuando el discurso de 1997 pudo haber establecido la base para la dirección futura de China, el señor Jiang hizo una declaración aún más atrevida en la reunión del partido del 1 de julio de 2001, cuando sugirió que el partido debería usar capitalistas para incrementar su "influencia y cohesión".[2]

El plan era formar grandes corporaciones que operasen en industrias como electrónica de alta tecnología, telecomunicaciones y petroquímicos. China ya es un importante exportador de aparatos electrodomésticos, prendas de vestir y varios productos de bajo extremo. Para implementar el ambicioso plan, China debe reducir los aranceles sobre muchos bienes para operar en la Organización Mundial de Comercio. Shangai y Hong Kong pueden convertirse en centros financieros que rivalizan con los de Londres, Tokio y Nueva York.

---

1 "After Deng", *The Economist*, 22 de febrero de 1997, p. 15; "The Long March to Capitalism", *The Economist*, 13 de septiembre de 1997, pp. 12-26; "Greeting the Dragon", *The Economist*, 25 de octubre de 1997, pp. 15-16; "Shanghai Volkswagen", Harvard Business School Caso 9-696-092, 23 de abril de 1996; *Multinational Companies in China* (Hong Kong: Economist Intelligence Unit, 1997); "Taiwan and China: China Learns to Live with Chen", *The Economist*, 1 de diciembre de 2001, pp. 39-40; "China Learns the World's Rules," en *The World in 2001* (Londres: *The Economist*, 2001); Mark L. Clifford, Alysha Webb, y Dexter Roberts, "Can Two Chinas Live Together in the WTO?" *Business Week*, 19 de noviembre de 2001, p. 56; World Trade Organization, *www.wto.org*; China Online, *www.chinaonline.com/issues/wto/wto.asp*; BBC Business News, *http://news.bbc.co.uk/hi/english/business*, consultados el 1 de enero de 2002.

2 "China's Communists: Business as Unusual", *The Economist*, 6 de octubre de 2001, p. 43.

Sin embargo, los ambiciosos planes están acompañados del riesgo de un desempleo masivo, que a su vez podría resultar en inestabilidad política. Por tanto, si muchas empresas cierran en el proceso de transformación, los afectados de manera adversa deberán ser atendidos. Deben tomarse medidas para ayudarlos a satisfacer sus necesidades médicas y de vivienda, así como pensiones, beneficios que antes eran otorgados por sus patrones. Además de proporcionar una red de seguridad social, los trabajadores también necesitan ser vueltos a capacitar para las demandas creadas por la economía de mercado.

China enfrenta preguntas difíciles sobre cómo proceder. En tanto que algunos políticos se aferran a la filosofía comunista, otros promueven ideas occidentales. El país tiene muchas fortalezas, pero también enfrenta muchos retos. Entre las fortalezas está la relativa apertura a la reforma, avances en tecnología, la reunificación con Hong Kong, el progreso educativo a través de asociaciones con universidades occidentales y el acceso a la tecnología moderna a través de inversiones conjuntas. Muchas empresas multinacionales también se encuentran en el petróleo, gas, farmacéuticos, telecomunicaciones y una variedad de servicios.

En educación administrativa, la maestría Internacional de Beijing de la Universidad de Pekín y la Escuela de Negocios Internacional China Europa ofrecen varios programas de administración, incluyendo un grado MBA Ejecutivo (Maestría en Administración de Negocios). Estas escuelas introducen a los ejecutivos a teorías administrativas y habilidades prácticas necesarias para integrar la economía china a la economía global.

Pero China también enfrenta formidables retos como una oposición política interna y la posibilidad de inestabilidad social. La situación se agrava por la migración de las personas a las ya sobrepobladas áreas urbanas, asoladas por la polución y otros malestares urbanos. Más aún, la reglamentación gubernamental inconsistente podría desalentar la inversión extranjera.

Fuera de sus fronteras, China tiene grandes oportunidades. Es una fuerza importante en la región de la Cuenca del Pacífico. También tiene acceso a la tecnología occidental, permitiéndole ponerse al día con los países desarrollados con rapidez. La avidez de empresas extranjeras por ingresar al mercado permite a los chinos negociar términos favorables. Por otra parte, China también enfrenta amenazas considerables del extranjero. La reducción de barreas comerciales puede ayudar al país como un todo, pero lastimará a las empresas individuales ya que tendrán que competir con productos de calidad del extranjero.

En suma, entonces, China tiene fuerza, no sólo para superar sus debilidades, sino para aprovechar sus oportunidades y hacer frente a las amenazas. Los retos son de mantener la economía en crecimiento (aunque a una tasa inferior que la del decenio de 1990) sin inflación y hacer frente a las fuerzas sociales que pueden volverse inquietantes durante la transformación en un momento de expectativas crecientes. La relación con Taiwán sigue siendo un problema que puede ser necesario resolver más adelante en el siglo XXI. China también necesita presentar un entorno político y legal libre de corrupción para atraer inversionistas extranjeros y convertirse en una fuerza importante en la comunidad global.[3]

Después de 15 años de negociaciones, China se ha convertido en miembro de la OMC. La firma del acuerdo de admisión con la OMC el 11 de noviembre de 2001 y la ratificación de su membresía un mes más tarde como el miembro 143 de la OMC, ciertamente creará oportunidades y desafíos (por ejemplo, reducirá de manera drástica las barreras para importar productos agrícolas de Estados Unidos), para China así como para el presidente Hu Jintao, el sucesor del señor Jiang.[4]

La figura C1-1 resume la posición competitiva de China, mostrando sus fortalezas y debilidades internas así como las oportunidades y amenazas externas de otros países. La figura también indica posibles estrategias chinas al combinar los factores internos y externos, mostrados como estrategias Maxi-Maxi (maximizar fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas), Mini-Maxi (minimizar debilidades y maximizar oportunidades), Maxi-Mini (maximizar fortalezas y minimizar amenazas) y Mini-Mini (minimizar debilidades y amenazas). Estas estrategias de alternativa son impulsadas por la cultura, el propósito y objetivos de China mostrados en el primer recuadro de la figura.

Las condiciones económicas asiáticas también están vinculadas con Europa y una de las fuerzas impulsoras en la Unión Europea es la industria del automóvil, como se ilustra en el caso "El mercado de autos en la nueva Europa", de final de esta parte.

3 "Corruption in China: Rocking the Boat", *The Economist*, 24 de noviembre de 2001, p. 40.

4 World Trade Organization, *www.wto.org*, consultado el 1 de enero de 2002.

Cultura, valores, propósitos, objetivos del país, etcétera	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
• Ser un miembro poderoso de la comunidad internacional (Organización Mundial de Comercio, OMC) • Dirigirse a una economía de mercado • Mejorar el estándar de vida de su población • Unificar una cultura diversa • Aumentar el poder económico y político	• Reformas gubernamentales agresivas • Capacidad de cambiar reglamentaciones (intervención gubernamental) • Posición de regateo fuerte con los inversionistas interesados • Mercado doméstico muy amplio • Fortalezas crecientes en alta tecnología, sin cables y productos electrónicos • Costos de mano de obra bajos y ética confuciana (lealtad, deber, etcétera)	• Desempleo: riesgo de descontento laboral • Alto nivel de pobreza • Brecha regional de desarrollo económico • Falta de administradores capacitados • Incertidumbre política • Sistema legal deficiente; carencia de protección a la autoría o las patentes • Empresas no redituables administradas por el Estado
	• Recursos naturales vastos (carbón, acero, minerales, petróleo, etcétera) • Crecimiento elevado con baja inflación • Notable mejora en las condiciones socioeconómicas en la última década (salud, nutrición, calidad de vida, educación) • Ventaja competitiva en la producción textil, de bienes de consumo, fabril, juguetería y alta tecnología • Estudiantes que estudian fuera • Miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC)	• Sin importar los recursos naturales, suministro de energía insuficiente • Sistema bancario obsoleto • Sobredemanda de edificios y hogares caros • Variedad de dialectos que obstaculizan la comunicación • Burocracia y corrupción excesivos • Inventario alto con tendencias deflatorias
Oportunidades externas (O)	**FO: maxi-maxi**	**DO: Mini-Maxi**
• Exportación de componentes industriales ligeros a costos altos, mercados de precios altos y atracción de inversionistas extranjeros • Desarrollos tecnológicos demandan bienes de bajo costo en países de ingreso alto y bajo • Zona de Asia y el Pacífico: ataduras tradicionales de estas economías; financiamiento de Hong Kong, Singapur y otros países o regiones • Estados Unidos: la avidez por penetrar a la economía china permite a las empresas de ese país el acceso a sus mercados con muy poca resistencia; relaciones políticas mejoradas	• Atrae la inversión al reducir las barreras comerciales e introducir políticas claras a largo plazo • Política continua de acuerdos comerciales con Estados Unidos • Presencia extendida a lo largo de Asia al fortalecer las empresas grandes y más competitivas del Estado • Proteccionismo al introducir nuevas barreras comerciales y reglas cambiantes • Exportar productos a donde China tiene una ventaja competitiva (electrónica, juguetes, zapatos, bisutería, equipo de generación de poder, textiles, acero y hierro)	• Mejorar la educación administrativa al establecer y promover vínculos continuos con universidades occidentales y ofrecer maestrías en las universidades estatales • Proveer una red social segura • Reformar el sistema legal y eliminar la corrupción; reforzar y estimular leyes que protejan la propiedad intelectual • Apoyar la transición de las empresas de propiedad estatal no redituables a que sean absorbidas por otras empresas estatales más grandes o a la privatización (modelo de Alemania del Este) • Incentivar la inversión extranjera directa en las regiones occidentales menos desarrolladas con el fin de promover su crecimiento

FIGURA C1-1 Matriz de FODA de la situación competitiva de China

(*continúa*)

FIGURA C1-1 (*conclusión*)

• Unión Europea (UE): tiene la misma avidez que Estados Unidos; la tradicional atadura de Hong Kong a la economía de Estados Unidos crea lazos naturales con China, en especial en la industria bancaria • Ser miembro de la OMC le permite a China un mayor acceso a los mercados de Estados Unidos, la Unión Europea y Japón		económico y reducir la emigración a ciudades del este • Recaudar dinero de otros países de Asia para reestructuración • Reducir la burocracia e introducir políticas que disminuyan las restricciones arbitrarias a los extranjeros • Atraer a compañías extranjeras que estén dispuestas a compartir tecnología
Amenazas externas (A)	**FA: maxi-mini**	**DA: mini-mini**
• Competencia de exportación e inversión extranjera de otros países asiáticos de costos bajos • Dudas de los inversionistas extranjeros por la incertidumbre política y legal • Restricciones potenciales al comercio de importación de Estados Unidos y la Unión Europea	• Continuar la inversión en industrias de alta tecnología • Tarifas más reducidas y otras barreras al libre comercio • Proporciona un sistema legal estable a la inversión extranjera • Tendencia continua hacia una economía de mercado, a reformar las empresas propiedad del Estado y a reducir los subsidios gubernamentales • Considera invertir en las economías de emergencia • Considera devaluar la moneda como último recurso	• Cumple con los requisitos que pide la OMC para ser miembro • Aumento de las reformas sociales con el fin de reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de los trabajadores

La matriz FODA se describe en el capítulo 5. Los autores agradecen la asistencia de Chris Capistran, quien coordinó la investigación. La información se basó en el ensayo de próxima publicación de Heinz Weihrich y Chunguan Ma, "An Analysis of China's Competitive Environment with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model"; Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York, Free Press, 1990, p. 71; Heinz Weihrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", Long Range Planning, 1982, pp. 54-66; World Bank, China Country Brief, Washington, DC, 1998, p. 1; Dexter Roberts y Mark L. Clifford, "The Engine Is Misfiring", *BusinessWeek*, 1o. de octubre de 2001, pp. 80-81; "China Opens Up", *The Economist*, 20 de noviembre de 1999, pp. 17-18; "China's Future: A Dampened Blaze", *The Economist*, 9 de marzo de 2002, pp. 46-47; "Systemic Corruption: Something Rotten in the State of China", *The Economist*, 16 de febrero de 2002, pp. 37-38; "Corruption in China: Rocking the Boat", *The Economist*, 24 de noviembre de 2001; "China's Economy: East Asia's Whirlwind Hits the Middle Kingdom", *The Economist*, 14 de febrero de 1998, pp. 37-39; Roger Chen, "An Analysis of China's Economic Development Policies and Prospects", *Business Economics*, julio de 1998, pp. 29-34; "Chinese Companies, Silicon Valley, PRC", *The Economist*, 27 de junio de 1998, pp. 64-65. También con información emitida por la International Data Company, 21 de enero de 2003; por el Ministerio de Información Tecnológica de China, 21 de enero de 2003; y por el Ministeria Cooperación Comercial y Económica Extranjera, 23 de enero de 2003; "China in Transition", *Far Eastern Economic Review*, 29 de enero de 1998, p. 26; Greg Mastel, *The Rise of the Chinese Economy*, Armonk, NY, M.E. Sharpe, 1997, p. 44; John Bryan Starr, *Understanding China*, Nueva York, Hill and Wang, 1997, p. 61; U.S. Census Bureau, Foreign Trade Division, Data Dissemination Branch, *www.census.gov/foreign-trade*, consultado el 22 de mayo de 2002; "Bush's Asian Challenge", *The Economist*, 17 de marzo de 2002, pp. 13-14; "China, America and Japan", *The Economist*, 17 de marzo de 2001, pp. 21-23; "Crashing to Earth", *The Economist*, 7 de abril de 2002, p. 29; "China Complains to WTO", *Far Eastern Economic Review*, 4 de abril de 2002; Catherine Gelb, "Are You Ready?", *China Business Review*, enero-febrero de 2002; *www.BIMBA.edu.cn*, consultado el 9 de marzo de 2003; "Cars in China: Leave It to the Locals", *The Economist*, 13 de abril de 2002, pp. 60-61.



Enfoque empresarial

Silicon Valley y el entorno de la administración empresarial

Silicon Valley ha sido reconocido en todo el mundo como el epicentro de innovación de la tecnología e inversiones de capital de inversión conjunta. El desarrollo histórico y la resultante cultura de Silicon Valley han llevado a la formación de un entorno empresarial ideal, una creación de negocios de "ecosistema" como se le llama a veces. Este entorno empresarial ha llevado a la creación de empresas que han cambiado la faz del mundo (véase, por ejemplo, a Intel, Yahoo,

Apple, Google y otros). ¿Qué factores han llevado al desarrollo de esta nueva creación de inversión conocida como ecosistema en Silicon Valley? ¿Qué técnicas de administración empresarial desarrolladas ahí pueden ser aplicadas a otras organizaciones que quisieran ser más ágiles e innovadoras? Estas preguntas deberían ser consideradas por aquellos que quieren aprender a administrar de manera más empresarial.

Varios elementos clave se reunieron en Silicon Valley que ayudaron a hacerlo el estándar mundial de la innovación y la administración empresarial.[5] Estos factores incluyen el desarrollo histórico y cultural de la región; el resultante ecosistema de industrias de servicio y soporte relacionadas; redes históricas clave de la Cuenca del Pacífico de producción, talento y recursos; excelentes universidades que se enfocan en la investigación científica y de negocios; y, quizá lo más decisivo: fuentes de recursos localizados de inmensos fondos para nuevos negocios en la forma de capital de inversión. Cada uno de ellos será examinado a continuación.

La cultura empresarial de Silicon Valley ha sido clave para su surgimiento como la cuna ardiente de la innovación que influencia el mundo.[6] Una historia de éxito con compañías innovadoras (como Hewlett-Packard y Apple) ha ayudado a promover una cultura de confianza en el lanzamiento de nuevos proyectos. Alrededor de este éxito, ha surgido un ecosistema de industrias de soporte que promueve el desarrollo de empresas de inicio de elevado crecimiento. Despachos legales y contables de prestigio en el área de la bahía, con frecuencia representan diminutas compañías que inician que pueden tener ante ellas un gran futuro. En la mayoría de los centros de negocios del mundo, éste no es el caso, ya que las grandes empresas de servicio tienden a representar compañías grandes y bien establecidas. Esta cultura de asumir riesgos para apoyar un nuevo negocio, que bien podría ser el Nuevo Yahoo, o un fracaso, ayuda a proporcionar la infraestructura necesaria para apoyar la tecnología de innovación y crecimiento de negocios. Esta capacidad de asumir riesgos también se extiende a gerentes profesionales en todo el valle. Ser parte de una compañía de reciente inicio fracasada no es considerado necesariamente como una desventaja para la carrera de un gerente en el Silicon Valley, más bien puede ser considerado un gran aprendizaje de experiencia que el gerente puede llevar consigo a la próxima compañía.[7] Más aún, el uso de concesión de opciones de compra de acciones califica como una porción importante de la compensación y tiende a alentar a los gerentes a correr el riesgo con jóvenes compañías que inician.

Las redes de desarrollo, producción, distribución y talento de la Cuenca del Pacífico permiten un sistema integrado y eficiente de innovación y creación de productos. Muchas compañías de diseño de circuitos integrados se establecen en el valle para el diseño; contratan fuera la producción de sus chips en Taiwán o Malasia y los distribuyen a través de redes cooperativas y competitivas por todo el mundo. Este eficiente desarrollo e infraestructura de manufactura permiten el surgimiento de numerosas empresas de diseño pequeñas que traen diferentes modelos de pensamiento a un sistema de producción flexible. El resultado para muchas de estas empresas de tecnología de la información empresarial es de clase mundial llevando sus productos al mercado en tiempos récord.

Otros factores, como una red de universidades dedicadas a la investigación y el desarrollo en ciencia e ingeniería (por ejemplo, la Universidad de Stanford y la Universidad de California en Berkeley) y el empresariado en negocios (como la Universidad de San Francisco) proporcionan la materia prima en tecnología y capital humano educado que son necesarios para impulsar empresas locales de alto crecimiento.

El capital de inversión es quizá el elemento más difícil de duplicar en otra parte en términos de su tamaño y disponibilidad, ya que tiende a estar ligado a la ubicación de las empresas de capital de inversión (CI).[8] Los compromisos al CI de Estados Unidos en 2005 crecieron a 22.2 mil millones de dólares de $18.7 mil millones en 2004.[9] Las empresas de capital de inversión en el Valle del Silicón y el área de la Bahía de San Francisco representan más de una tercera parte

---

5 Véase también Ward Winslow y John McLaughlin, *The Making of Silicon Valley: A 100 Year Renaissance*, Santa Clara Valley Historical Foundation, 1996, para una perspectiva histórica sobre el desarrollo de la región.

6 Véase también Elton Jr. Sherwin, *The Silicon Valley Way*, 2a. edición, Prima Lifestyles, 2000, para una discusión sobre la cultura empresarial del Valle del Silicón.

7 Si bien aprender del fracaso es aceptable, demasiados fracasos podrían poner en cuestión el juicio del gerente.

8 Los capitalistas de inversión desempeñan un papel activo en las compañías de portafolio que financian; por tanto, tienden a invertir primordialmente en empresas a las que les es fácil acudir para asistir a las reuniones de consejo y otros acontecimientos.

9 PricewaterhouseCoopers/National Venture Capital Association MoneyTree Report Investments by Region Q1–Q2 2006.

de esta inversión.[10] ¿Por qué es importante esto? El capital de inversión (CI) financia nuevos negocios de alto potencial y alto riesgo, que los bancos y otras fuentes de financiamiento de negocios tradicionales simplemente no pueden atender. Las empresas de CI de Silicon Valley, en particular, tienden a enfocarse a financiar empresas de alta tecnología —ya sea que se enfoquen en software, arquitectura de la comunicación, ciencia de la vida, energía o materiales—. En estas industrias de alta tecnología, existe un riesgo adicional de desarrollo del producto. A menudo es cuestionable si el tiempo y el financiamiento dedicados a investigación y desarrollo llevarán a un producto que funcione.

También debe considerarse el riesgo adicional de la aceptación del producto, o el primero en el mercado. Las empresas de capital de inversión tienen experiencia en evaluar y financiar a las compañías que asumen estos riesgos. A cambio de financiar negocios en estos desafiantes empréstitos, las empresas de CI esperan rendimientos de las empresas en las que invierten de 40 a 50% anual. Estos altos rendimientos de las empresas de portafolio de CI exitosas son necesarios, ya que otras compañías de su portafolio fracasarán por completo y toda la inversión de CI se perderá. Por ejemplo, una inversión exitosa en la siguiente Yahoo o Google compensa las inversiones en un grupo de empresas fracasadas. Esta fácil disponibilidad de financiamiento de inversión hace posible el financiamiento de estas empresas en Silicon Valley, en tanto que tal vez no serían financiadas en casi cualquier otra parte del globo.[11] Los gerentes empresariales deben comprender el proceso de capital de inversión para manejar en este entorno con efectividad.

El efecto local del capital de inversión es innegable. En 2003, sólo en California, 2 479 000 individuos estaban contratados por empresas financiadas por inversión. Esto es aproximadamente tres veces el empleo de empresas de CI del estado de Texas, la entidad más próxima.[12] Las empresas respaldadas por CI también tienden a superar el desempeño de compañías sin respaldo de CI en términos de ventas y crecimiento de empleos.[13] De nuevo, las empresas con CI han tendido a invertir localmente, ya que desempeñan un papel activo en las compañías que respaldan. Esta tendencia histórica a mantenerse locales refuerza el valor de una ventaja comparativa regional en innovación tecnológica.[14]

La gran disponibilidad de capital de inversión para las empresas en Silicon Valley claramente presenta oportunidades para la región. Dirigir una empresa respaldada por CI también requiere habilidades administrativas únicas, pues estas empresas se enorgullecen no sólo de ser una fuente de capital para sus compañías de portafolio, sino una fuente crítica de asesoría estratégica, contactos industriales y capital intelectual. El socio administrativo de una empresa CI que dirigió el financiamiento de una compañía de portafolio específica a menudo también ocupa un sitio en el consejo directivo de la joven empresa y ejerce un control importante en el futuro de la organización. El gerente de la compañía respaldada con capital de inversión debe estar consciente de las reglas del CI y administrar con efectividad en ese contexto.

Los capitalistas de inversión tienen opiniones definitivas de la importancia de los equipos administrativos de las compañías que financian. En el reporte del 2o. trimestre de 2006 del Índice de Confianza de Capital de Inversión de Silicon Valley de la Universidad de San Francisco, Robert Troy de Geneva Venture Capital, ofreció: "El escenario está listo para el auge de madurez esperado en la industria de alta tecnología. Es evidente que empresarios sofisticados que han aprendido de los errores del pasado reciente, con los siguientes paradigmas en su sitio, pueden servir mejor a sus clientes con mayor valor agregado e interesantes modelos de negocios… El Área de la Bahía es más que nunca la Meca de alta tecnología gracias a la extraordinaria fuente de talento." En el mismo reporte, Charles Beeler de El Dorado Ventures declaró: "Seguimos viendo un número de muy atractivas oportunidades de inversión dirigidas por fuertes equipos administrativos de primera etapa. Éstas son el tipo de personas que pueden convertir buenas oportunidades en grandes resultados y se ajustarán al mercado conforme sea necesario para tener éxito." En un reporte 2005 USF VC Index, Debra R. Guerin de Invencor comentó: "El espíritu empresario ha estado en existencia desde el hombre de las cavernas. Nunca cesará, ya que es parte de la naturaleza humana. Es más penetrante (aunque no exclusivo) en Silicon Valley, ya que la

---

10 PricewaterhouseCoopers/National Venture Capital Association MoneyTree Report Investments by Region Q1–Q2 2006.

11 Existen otros centros de capital en Nueva Inglaterra, Nueva York, Texas, Carolina del Norte y otros, pero estos centros son mucho más pequeños.

12 Venture Impact 2004 – *Venture Capital Benefits to the US Economy*, 2004, Global Insight, National Venture Capital Association.

13 Venture Impact 2004 – *Venture Capital Benefits to the US Economy*, 2004, Global Insight, National Venture Capital Association.

14 Un estudio de 2006 sobre tendencias globales en el capital de inversión de Deloitte y Touché indica un cambio gradual de alrededor de la mitad de las empresas de inversión que ahora consideran la inversión internacionalmente. El principal estaba en China e India.

infraestructura aquí promueve la innovación y proporciona la disciplina necesaria para volver la tecnología en proyectos comerciales."[15]

Estos factores regionales de innovación y ventaja empresarial no han sido duplicados por completo en otra parte hasta la fecha. ¿Qué técnicas de administración empresarial exitosas pueden aprenderse del ejemplo del Valle del Silicón? ¿Cómo pueden los gerentes dirigir mejor y hacer crecer las empresas de manera innovadora y empresarial? ¿Pueden los gerentes fuera de Silicon Valley aprovechar este ecosistema de innovación y oportunidad como un mercado potencial o una alianza? Los siguientes capítulos presentan un contexto para aprovechar mejor el poder empresarial de Silicon Valley para estudiantes de administración en su propio contexto nacional y regional. La difusión global del capital de inversión del valle ha provocado una nueva oleada de oportunidades empresariales para gerentes a tono con el entorno. Redes de capital, talento, tecnología y pasión empresarial enlazan a gerentes que piensan en todo el globo. Comprender el proceso empresarial para promover estos enlaces para el desarrollo de compañías y regiones es la responsabilidad de los gerentes de cada organización. ¿Cómo administrar empresarialmente y con éxito? Éstas son las dos preguntas clave atendidas en el texto.



Caso de la industria automovilística global

El mercado de autos en la nueva Europa[16]

El mercado de autos europeo estaba en un cruce de caminos, y la Unión Europea (UE) era el motivo. Ciertos países europeos, en especial Italia y Francia, tenían su mercado de coches protegido de los autos japoneses. La pregunta es, cómo las disposiciones de 1992 de la Comunidad Europea (CE), que exigen la eliminación de barreras comerciales afectarán a los fabricantes de autos europeos.

A fines del decenio de 1980, los fabricantes europeos tenían ventas excelentes. El Fiat italiano, el Peugeot Citroen francés y el alemán Volkswagen se vendían bien en Europa, el mayor mercado del mundo. Pero en el decenio de 1990, las ventas de coches se redujeron. En la clase de lujo, Mercedes y BMW mantenían una fuerte posición de mercado. Sin embargo, ambas empresas están siendo desafiadas por los modelos japoneses de alta escala como el Infinity de Nissan y el Lexus de Toyota. Los fabricantes de autos alemanes poco pueden argumentar a favor de las restricciones a las importaciones japonesas a menos que estén dispuestos a arriesgar restricciones de los japoneses, que disfrutan del lujo de conducir coches BMW y Mercedes en su propio país.

No obstante, otros fabricantes pedían ante la Comisión de la UE la transición indefinida de los reglamentos de la CE de 1992. Italia había establecido las barreras más estrictas a las importaciones japonesas al limitarlas a 1% del mercado italiano. De igual modo, Francia había restringido las importaciones de vehículos japoneses a 3% del mercado total. A fines del decenio de 1980, los fabricantes italianos de Alfa Romeo, Fiat y Lancia registraban 60% del mercado doméstico, y Peugeot y Renault de Francia tenían más de 60% del mercado francés. Otros países de la UE, distintos a Italia y Francia son menos restrictivos con respecto a la importación de autos japoneses. La eliminación de todas las barreras

---

15 Por favor vea el volumen completo de los reportes de University of San Francisco Silicon Venture Capitalist Confidence Index Reports en: www.EntrepreneurshipProgram.org.

16 Richard E. Melcher, "Ford Is Ready to Roll in the New Europe", *Business Week*, 12 de diciembre de 1988, p. 60; Joann S. Lublin, "Toyota's Plan to Build Cars in Europe Adds to Pressures in Competitive Market", *Wall Street Journal*, 30 de enero de 1989; Thane Peterson y Amy Borrus, "Japanese Carmakers Flash Their Cash at the EC", *BusinessWeek*, 13 de febrero de 1989, pp. 43-46; Keir B. Bonine, "Europe's Carmakers Gear up for 1992", *Europe*, octubre de 1989, pp. 30-32; Carla Rapoport, "Mazda's Bold New Global Strategy", *Fortune*, 17 de diciembre de 1990, pp. 109-113; Alex Taylor III, "BMW and Mercedes Make Their Move", *Fortune*, 12 de agosto de 1991, pp. 56-63; "Europe's Great Car War", *The Economist*, 8 de marzo de 1997, pp. 69-70; "Driven to Distraction: Reform of the European Car Market Is Overdue", *The Economist*, 1 de diciembre de 2001, Inserto p. 14; Alex Taylor III, "Speed! Power! Status!" *Fortune*, 10 de junio de 1996, pp. 46-58; Sue Zesiger, "German Supercars and Me: A Test Drive, a Love Story", *ibid.*, pp. 60-61; "Fiat Falters: Nibbling the Bullet," *The Economist*, 15 de diciembre de 2001, p. 53; "Automotive Industry", Comisión Europea, *http://europa.eu.int/comm/enterprise/automotive/pagesbackground/sectoralanalysis/index.htm*, consultado el 15 de enero de 2002.



comerciales incrementaría la participación japonesa del mercado de autos, que ha estado protegido por una variedad de barreras comerciales encubiertas y descubiertas.

No hay acuerdo sobre qué compañías se beneficiarían más de un mercado libre. En tanto que algunos creen que Fiat, Peugeot Citroen y Volkswagen serían los que más ganarían, otros sugieren que Ford, General Motors y Volkswagen serían los ganadores. En verdad, Ford puede estar en una posición única. Hace varios años, la compañía empezó a integrar sus 22 plantas en los diversos países de la CE en una verdadera empresa europea. A su vez, esta red integrada podría resultar en creciente productividad y tiene el potencial de hacer competitivos los coches de Ford. Sin embargo, en 1996, Ford, Peugeot Citroen, Renault (de la que 45% es propiedad del Estado) y Fiat estaban en posiciones débiles en Europa, teniendo a Volkswagen (17.3% de participación del mercado) y General Motors (12.6%) como líderes del mercado.

Para comprender la industria automotriz europea en el siglo XXI, debemos reconocer la capacidad excesiva de la industria. El mercado europeo muestra una feroz competencia entre compañías como Volkswagen, BMW, Daimler-Chrysler, General Motors, Ford, Peugeot Citroen y Renault. En tanto que Volkswagen lideraba el mercado de autos para pasajeros con casi 19% de las ventas en 2001, General Motors, Ford y Renault tenían dificultades. Un factor clave en la competitividad restante es acortar el ciclo de desarrollo del producto.[17] El promedio de la industria es de alrededor de cuatro años y extender el ciclo puede resultar en pérdida de participación de mercado. Sin embargo, desarrollar nuevos productos puede ser muy costoso. Volkswagen ha atendido este problema a través de compartir plataformas en varios modelos. Ford parece haber aprendido de la experiencia de Volkswagen, como se muestra en una versión posterior del Mondeo. Fiat, que perdió participación de mercado hasta en Italia, atiende el problema de nuevo producto/costo con una nueva tecnología de producción llamada tecnología de marco espacial que permite que un modelo sea más angosto o más ancho, más corto o más largo, sin requerir fuertes inversiones en el desarrollo de nuevos productos. La meta es asegurar un flujo de nuevos productos a costos razonables. Nuevos modelos ayudaron a Peugeot Citroen a mejorar su participación de mercado de 11 a 14%. A la feroz competencia entre los fabricantes de autos europeos se presenta la amenaza de las empresas japonesas.

Por tradición, los autos japoneses vendidos en Europa son importados de Japón. No obstante, preocupados por las barreras de la UE, los fabricantes de coches japoneses se están posicionando para evadir las restricciones a las importaciones y otras barreras indirectas como los requisitos de contenido local. Toyota, por ejemplo, está estableciendo una planta de manufactura en Gran Bretaña, pero le preocupa el requisito de 80% de partes europeas. Honda ha estado construyendo una fábrica en Swindon, Inglaterra, que a su vez podría incrementar la participación de mercado europeo de Honda. Nissan es todavía más ambiciosa: ha estado ensamblando coches en una fábrica al norte de Inglaterra desde 1986.

Mazda, que es la número 4 en Japón, está formulando una estrategia global a través de alianzas en todo el mundo. La cooperación es especialmente fuerte con Ford, que es dueña de una parte considerable de Mazda. De hecho, muchos autos con el nombre de marca Ford son fabricados por Mazda. Mazda también tiene lazos de negocios con la compañía japonesa Suzuki y con la francesa Peugeot Citroen. Mientras tanto, está en busca de otros socios europeos.

A los fabricantes de autos japoneses les será más difícil penetrar el mercado en Europa que en Estados Unidos. Lee Iacocca, el antiguo director ejecutivo de Chrysler declaró en una entrevista: "Europa ha aprendido de la experiencia en Estados Unidos. No permitirán que los japoneses hagan lo que hicieron aquí, obtener casi 35% de la industria en una década. Habrá competencia, pero será una competencia honesta."[18]

---

[17] "The European Car Industry: The Art of Overtaking", *The Economist*, 8 de septiembre de 2001, p. 68. Véase también Volkswagenwerk in Germany, *www.volkswagen.de/home/index_.htm*; Renault, *www.renault.com/gb/accueil.html*, consultados el 12 de enero de 2002.

[18] David J. Morrow, "Iacocca Talks on What Ails Detroit", *Fortune*, 12 de febrero de 1990, p. 72.



Como resultó, Japón no agotó su cuota de 1995 y, en consecuencia, aceptó un recorte de su cuota de 1996 de 1.071 millones en 1995 a 1.066 millones de vehículos. Este recorte fue acordado en Tokio durante consultas regulares a principios de 1996. Si bien un funcionario del ministerio japonés para comercio e industria internacional señaló que la cuota reducida no sería una carga para las exportaciones de Japón, Jacques Calvet, jefe del grupo Peugeot Citroen, de Francia, aprovechó de nuevo la oportunidad para exigir una extensión indefinida del sistema de cuotas de cinco años programado para concluir en 1999. También quería la extensión de las cuotas en vehículos japoneses para incluir autos hechos por fabricantes japoneses en la Unión Europea.

Además de la competencia de Japón, los coches importados de Corea del Sur presentan una nueva amenaza a la industria automotriz europea, de Hyundai y Daewoo (algunos de cuyos coches están hechos en Polonia).

Preguntas

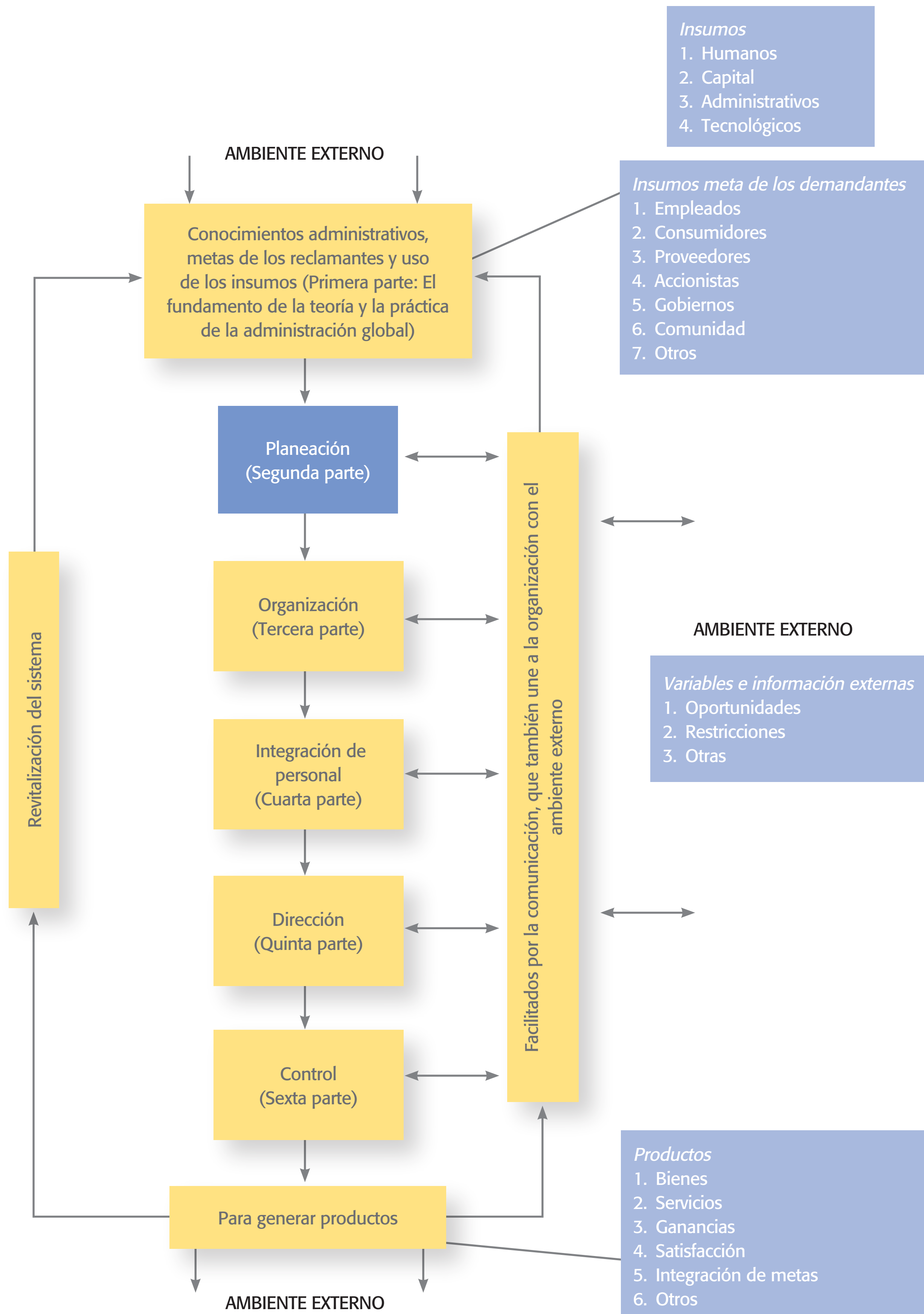
1. ¿Cuáles serían los argumentos de políticas de la UE para abrir el mercado de autos europeos?
2. Si usted fuera un representante italiano o francés, ¿cómo argumentaría ante la Comisión de la UE en busca de reglas especiales que restringieran las importaciones japonesas a Italia o Francia?
3. Como representante de Francia, ¿qué reglas o políticas especiales le gustaría ver para proteger su mercado doméstico?
4. ¿Cuál sería su posición ante la Comisión de la UE si fuera un representante de Gran Bretaña donde muchas empresas japonesas han hecho fuertes inversiones?
5. Como representante de Alemania, ¿qué posición asumiría ante la Comisión de la UE?
6. ¿Cómo presentaría su caso como representante de la industria automotriz japonesa?

   Sugerencia para un ejercicio desempeñando papeles. Imagine una reunión de la Comisión de la UE en Bruselas en la que cada país presenta su preocupación. Los siguientes papeles pueden ser asignados: el comisionado de la UE dirige la reunión y presenta las metas de la Unión Europea. Los representantes de país y los de los autos de Alemania, Gran Bretaña, Francia e Italia presentan sus posiciones. También deberá invitarse a un representante de Japón para que participe en la discusión como invitado.

2

Parte

Planeación


Insumos
1. Humanos
2. Capital
3. Administrativos
4. Tecnológicos
AMBIENTE EXTERNO
Insumos meta de los demandantes
1. Empleados
2. Consumidores
3. Proveedores
4. Accionistas
5. Gobiernos
6. Comunidad
7. Otros
Conocimientos administrativos, metas de los reclamantes y uso de los insumos (Primera parte: El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global)
Planeación (Segunda parte)
Organización (Tercera parte)
Integración de personal (Cuarta parte)
Dirección (Quinta parte)
Control (Sexta parte)
Revitalización del sistema
Facilitados por la comunicación, que también une a la organización con el ambiente externo
AMBIENTE EXTERNO
Variables e información externas
1. Oportunidades
2. Restricciones
3. Otras
Productos
1. Bienes
2. Servicios
3. Ganancias
4. Satisfacción
5. Integración de metas
6. Otros
Para generar productos
AMBIENTE EXTERNO

4

Capítulo

Elementos esenciales de la planeación y la administración por objetivos



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Comprender qué es la planeación administrativa y por qué es importante.
2. Identificar y analizar los diversos tipos de planes y mostrar cómo se relacionan entre ellos.
3. Perfilar y discutir los pasos lógicos de la planeación y ver cómo éstos son en esencia un enfoque racional al establecimiento de objetivos, así como seleccionar los medios para alcanzarlos.
4. Explicar la naturaleza de los objetivos.
5. Describir cómo los objetivos verificables se pueden establecer para situaciones distintas.
6. Perfilar los conceptos en evolución de la administración por objetivos (APO).
7. Comprender el modelo del enfoque de sistemas a la APO.
8. Describir los beneficios de la APO.
9. Identificar las debilidades de la APO y sugerir formas de superarlas.

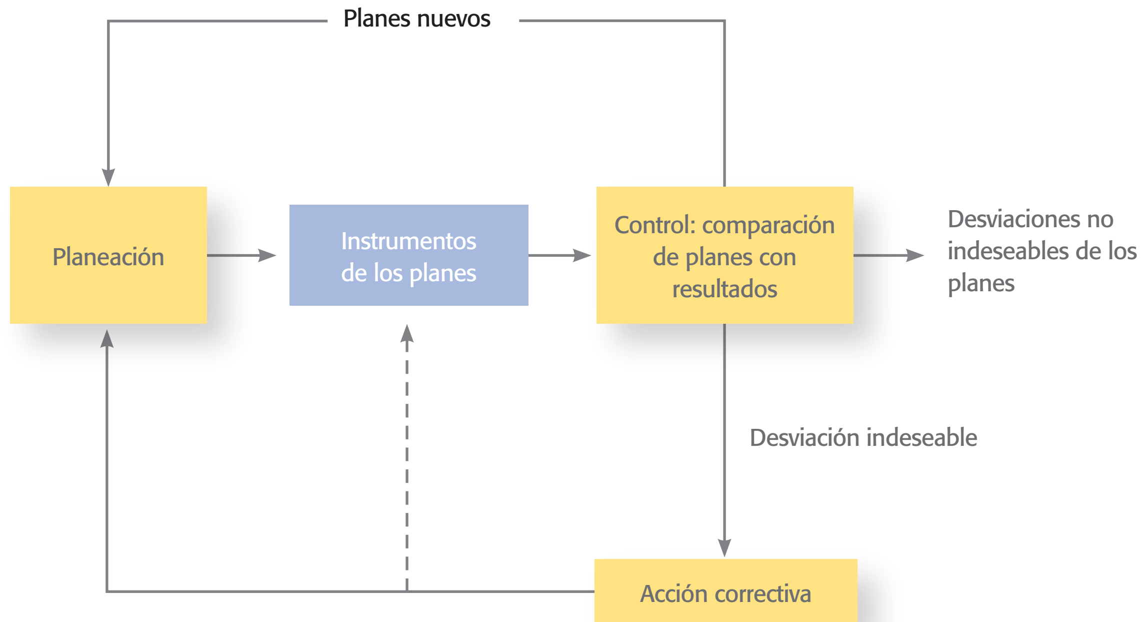


FIGURA 4.1 Relaciones estrechas de la planeación y el control

Ahora está familiarizado con la teoría de la administración básica y tiene las bases para la comprensión de las cinco funciones administrativas esenciales: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. En la segunda parte del libro, analizaremos la planeación.

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un administrador es asegurarse de que todos comprendan el proyecto a realizar y los objetivos del grupo, así como los métodos para alcanzarlos. Si el esfuerzo del grupo se enfoca en ser efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Ésta es la función de la planeación, la más básica de todas las funciones gerenciales. La **planeación** incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas. Así, los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. La planeación también implica con fuerza la innovación gerencial, como se analizará en el capítulo 6. La planeación cierra la brecha de dónde estamos y a dónde queremos ir. También es importante señalar que la planeación y el control son inseparables, los gemelos siameses de la administración (véase la figura 4.1). Cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea del control) a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (parte de la tarea de planeación). De esta manera, los planes aportan los estándares de control.

Planeación

Seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

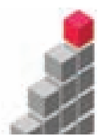
Tipos de planes

Los planes pueden ser clasificados como: 1) proyectos o propósitos, 2) objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) reglas, 7) programas y 8) presupuestos.

Misiones o propósitos[1]

La **misión** o **propósito** (con frecuencia los términos son utilizados indistintamente),[2] identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas. Todo tipo de operación organizada tiene, o al menos debería tener, si es que tiene sentido, una misión o propósito. En cada sistema social, las empresas deben realizar una función básica o tarea que es asignada por la sociedad. Por ejemplo, el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios. El propósito de un departamento de carreteras estatal es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales; el propósito de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación; el propósito de una universidad es enseñar, investigar y proporcionar servicios a la comunidad.

Misión o propósito
El propósito básico, la función o las tareas de una empresa, o dependencia, o cualquier parte de ellas.



Perspectiva internacional

Misión de Crédito Afianzador

Debido a la importancia cada vez mayor que las empresas conceden a enunciar y difundir su misión, consideramos interesante describir la misión desarrollada por la empresa Crédito Afianzador:

- Ser la empresa líder en la prestación de servicio de afianzamiento para garantizar con solidez el cumplimiento de las obligaciones entre particulares o de éstos con el gobierno, mereciendo siempre la confianza plena de colaboradores, accionistas, intermediarios y clientes.
- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una administración profesional con productos de calidad y servicio oportuno; brindar asesoría, oportunidades de desarrollo, respeto y justa retribución a nuestros intermediarios; cuidar e incrementar el capital invertido de los accionistas; fomentar un clima laboral de apertura, confianza y desarrollo de nuestros colaboradores, participar en el desarrollo de nuesto país.

Se observa que, Crédito Afianzador define su misión o tarea básica a partir del logro de un desempeño excelente, capaz de satisfacer las necesidades de los clientes y de recompensar la confianza que los accionistas han depositado en los administradores, lo cual pretende lograr apoyándose en la administración y la calidad de sus productos y servicio como elementos esenciales. Es destacable que también le concede gran importancia a la cadena de intermediación que les sirve para llegar a los clientes, considerando también la importancia de condiciones de trabajo (que define como clima laboral de apertura, confianza y su desarrollo) más propicias para un buen desempeño y el desarrollo de los trabajadores, a quienes considera como colaboradores.

En este enunciado de misión se describe el propósito básico que desde la perspectiva de la empresa da sentido a su propia existencia, subrayando al mismo tiempo cómo ha de lograrlo y el papel que corresponde a cada uno de quienes han de participar en la búsqueda del cumplimiento del propósito básico. Un enunciado de misión como éste señala claramente las áreas de prioridad para la empresa, asignando a los administradores con un marco general para definir los objetivos concretos deseables y que habrán de alcanzarse en cada una de las áreas, mismos que a su vez pueden servir de base para desarrollar los planes de acción

1 Con frecuencia el término se menciona en relación con el tema de la misión de una empresa. Los libros más populares de administración analizan conceptos como establecimiento de metas, administración de equipos y administración enfocada en el futuro en relación con el análisis de visión.

2 Un estudio reciente no encontró acuerdo entre ejecutivos sobre el significado de visión. Sin embargo, se identificaron siete factores en la estructura y contenido de declaraciones de visión. Se trata de "formulación, implantación, realismo innovador, general, grado de detalle, propensión al riesgo y orientación a las utilidades".



Perspectiva

Desarrollo de declaraciones de misión

La filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de misión, que básicamente consiste en desarrollar los siguientes puntos:

- Valores esenciales
- Ámbito geográfico
- Dirección
- Relaciones con quienes participan en ella
- Visión del futuro (a menudo, con base en la misión histórica)

Los pasos para el desarrollo de una declaración de misión (aunque pueden variar) son los siguientes:

- Evaluación del perfil pasado y presente de la empresa
- Contribuciones de los participantes en la empresa acerca de la dirección futura
- Consenso de las necesidades opuestas de los grupos interesados (accionistas, acreedores, administradores, empleados y comunidad, por ejemplo)
- Elaboración del enunciado de la misión que describa la dirección general de la organización, sus valores y filosofía, su ámbito geográfico y su contribución a la sociedad
- Discusión de la declaración de misión con grupos de interesados, administradores y empleados, y realización de los ajustes necesarios
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que deban conocerla y exposición de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización, sus objetivos organizacionales específicos e incluso las metas y objetivos específicos de cada unidad organizacional

Aun cuando nosotros no lo hacemos, algunos autores distinguen entre misión y propósito. Por ejemplo, si bien una empresa puede tener el propósito social de producir y distribuir bienes y servicios, puede lograr esto al cumplir la misión de producir ciertas líneas de productos. La misión de una compañía petrolera, como Exxon, es buscar petróleo y producir, refinar y comercializar éste y los productos que se derivan de él, de combustible diesel a químicos. La misión de Du Pont ha sido expresada como "mejores cosas a través de la química" y Kimberly-Clark (notable por su marca registrada Kleenex) considera su misión de empresa como la producción y venta de papel y productos de papel. En el decenio de 1960, la misión de la National Aeronautics Space Administration (NASA) era llevar a una persona a la Luna antes que los rusos. Es cierto que en algunos negocios y en otras empresas, el propósito o misión a menudo se confunde. Por ejemplo, muchos conglomerados consideran su misión como **sinergia**,[3] el cual se logra mediante la combinación de varias compañías.

www.exxon.com
www.dupont.com
www.kimberly-clark.com
www.nasa.gov

Sinergia
El todo es mayor que sus partes.

Objetivos o metas

Objetivos o **metas**
Los fines hacia los que la actividad se dirige.

Objetivos o **metas** (los términos son usados indistintamente en esta obra) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no sólo el punto final de la planea-

[3] El concepto de sinergia puede expresarse simplemente como una situación en la que 2 más 2 es igual a 5, o en la que el todo es mayor a las suma de sus partes.

ción, sino el fin al que la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control están dirigidos. La naturaleza de los objetivos y la administración por objetivos se analizarán en mayor detalle más adelante en el capítulo.

Estrategias

Durante años, los militares usaron la palabra estrategias para referirse a los planes elaborados de lo que se creía que un enemigo podría hacer o no. Si bien, el término tiene una implicación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para reflejar áreas amplias del funcionamiento de una empresa. En este libro, **estrategia** se define como la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

Estrategia

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

Políticas

Las **políticas** también podrían ser planes, ya que son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son "declaraciones"; a menudo sólo están implícitas a las acciones de los ge-

Políticas

Declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones.



Perspectiva empresarial

Políticas de liderazgo en el mercado[4]

Michael Treacy y Fred Wiersema sugieren que los líderes de mercado deben sobresalir en al menos una de las tres disciplinas de: 1) liderazgo operacional, 2) liderazgo del producto y 3) cercanía con el cliente. Generalmente, las compañías no sobresalen en las tres áreas. La *excelencia operacional* significa proporcionar un buen producto o servicio a bajo costo. Por ejemplo, la tienda de almacén Costco tiene una selección limitada de productos, pero a bajo precio debido a su efectividad y eficiencia operacional. De igual modo, Southwest Airlines ofrece vuelos sin lujos a tarifas bajas. El *liderazgo en el producto* se puede ilustrar por compañías que desarrollan un flujo de nuevos productos con mayor rapidez que sus competidores. Por ejemplo, Apple, Inc., a menudo desarrolla computadoras personales y productos electrónicos para el consumidor más pequeños y amables con el usuario que la competencia. El iPod y el iTunes de Apple revolucionaron la forma como se adquiere y reproduce la música, y su nuevo iPhone puede hacer lo mismo en la industria del teléfono celular. La intimidad del cliente requiere estar cerca de nuestros clientes y aprender acerca de sus metas y necesidades. Así, toda la compañía se enfoca en atender a sus clientes, como lo ilustra la relación tan estrecha que existe entre las empresas de paquetería como DHL, FedEx y UPS y sus clientes.



www.costco.com
www.iflyswa.com
www.apple.com
www.DHL.com
www.FedEx.com
www.UPS.com

4 Michael Treacy y Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate the Market*, Nueva York: Addison-Wesley, 1995; Lou Wallis, "Staying Ahead of the Pack", *Across the Board*, abril de 1995, pp. 59-60. Véase también la crítica de Kevin Kelly, "How Not to Write a Business 'How to'", *Business Week*, 6 de marzo de 1995, p. 18.

rentes. Por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente —quizá por conveniencia, más que por política— la práctica de promover desde dentro; la práctica puede interpretarse como política y los subordinados seguirla con mucho cuidado. De hecho, uno de los problemas que enfrentan los gerentes es el asegurarse de que los subordinados no interpreten como política decisiones gerenciales menores que no tienen el propósito de servir como patrones.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que ésta será consistente con, y contribuirá con, un objetivo. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacer innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unificar otros planes, permitiendo así que los gerentes deleguen autoridad pero con el control sobre lo que sus subordinados hacen.

Hay muchos tipos de políticas. Algunos ejemplos incluyen políticas de sólo contratar ingenieros con capacitación universitaria, promover las sugerencias de los empleados para una mejor cooperación, promover desde dentro, apegarse estrictamente a un alto estándar de ética en las empresas, establecer precios competitivos e insistir en asignación de precios fijos y no de costo más utilidad.

Procedimientos

Procedimientos

Planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras.

Los **procedimientos** son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades. Por ejemplo, Case Western University perfila tres pasos para su proceso de evaluación: 1) establecer objetivos de desempeño, 2) realizar una revisión de medio año de los objetivos y 3) realizar un análisis del desempeño al final del periodo.[5] Los procedimientos a menudo cruzan las líneas entre departamentos. Por ejemplo, en una compañía de manufactura, el procedimiento para manejar pedidos puede incluir al departamento de ventas (para el pedido original), el departamento de finanzas (para el reconocimiento de la recepción de fondos y la aprobación de crédito del cliente), el departamento de contabilidad (para registrar la operación), el departamento de producción (para la orden de producir los bienes o la autoridad de liberarlos del almacén), y el departamento de embarques (para la determinación de los medios y ruta de embarque).[6]

Unos cuantos ejemplos ilustran la relación entre procedimientos y políticas. La política de las compañías establecen que se puede otorgar vacaciones a los empleados; procedimientos establecidos para implementar esta política proporcionarán el programa de las vacaciones para evitar la interrupción del trabajo, con tarifas para el pago de vacaciones y métodos para calcularlos, también deberán mantener los registros correspondientes para asegurar las vacaciones de cada empleado y establecer los medios para solicitar permisos.

Reglas

Las reglas

Establecen acciones, o falta de acción, específicas necesarias, donde la discreción no se permite.

Las **reglas** establecen acciones específicas necesarias, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones. Por lo común son el tipo de plan más simple. "No

5 Case Western University, *www.cwru.edu/finadmin/humres/policies/III-2a.html*, consultado el 30 de marzo de 2002.

6 Michael Hammer y James Champy sugieren, sin embargo, que muchos de esos pasos pueden combinarse. Véase su libro *Reengineering the Corporation*, Nueva York: HarperBusiness, 1993.



Perspectiva internacional

Procedimientos y reglas impuestos desde el exterior

En ocasiones, las reglas y los procedimientos se establecen debido a una mala publicidad. General Dynamics, uno de los mayores contratistas de defensa de Estados Unidos, fue acusada de procedimientos indebidos.[7] Para no ser suspendida de la participación en licitaciones de contratos de defensa, la compañía tuvo que aceptar una lista de reglas y procedimientos impuestos por el Departamento de Defensa de Estados Unidos.

www.gd.com

Estos nuevos requisitos fueron diseñados para impedir el cambio de costos de un contrato a otro. Por ejemplo, los trabajadores tienen que preparar y firmar sus propias tarjetas de asistencia. El supervisor tiene que revisar cada tarjeta; si una no está bien llenada, el trabajador mismo debe hacer la corrección, la cual deberá iniciarse de nuevo por el trabajador y el jefe. El registro original no se debe borrar para que posteriormente sea revisado. También, se requirió que General Dynamics estableciera reglas estrictas para cargar gastos indirectos. No se permite que los empleados acepten regalos, ni siquiera un bolígrafo o un calendario.

Así, reglas y procedimientos pueden ser impuestos por un cliente importante y son ejemplos no sólo de la planeación, sino del control, lo cual muestra la estrecha relación entre las dos funciones.

fumar" es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido. La finalidad de una regla es reflejar una decisión gerencial de que cierta acción debe o no seguirse. Las reglas son diferentes a las políticas en que estas últimas tienen el propósito de guiar la toma de decisiones al marcar áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las reglas no permiten discreción en su aplicación.

Programas

Los **programas** son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo común cuentan con el apoyo de un presupuesto designado a ello. Pueden ser tan importantes como el programa de una aerolínea para adquirir una flotilla de jets de 400 millones de dólares, o un programa de cinco años para mejorar el estatus y la calidad de sus miles de supervisores; o pueden ser tan menores como un programa formulado por un solo supervisor para mejorar la moral de los trabajadores del departamento de manufactura de partes en una compañía de maquinaria agrícola.

Programa
Un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.

Presupuesto

Un **presupuesto** es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan "cuantificado". De hecho, el presupuesto operativo financiero a menudo es un plan de utilidades. El presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas laborables, unidades de producto, u horas máquina; o en cualquier término numéricamente conmensurable. Puede

Presupuesto
Informe de resultados esperados expresado en términos numéricos.

[7] Ford S. Worthy, "Mr. Clean Charts a New Course at General Dynamics", *Fortune*, 28 de abril de 1986, pp. 70-76; General Dynamics, *www.gd.com*, consultado el 30 de marzo de 2002.

ocuparse de la operación, como lo hace el presupuesto de gastos; puede reflejar el desembolso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital; o puede mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja. Uno de los presupuestos más amplios es preparado por la Oficina de Administración y Presupuesto de la Casa Blanca.[8] Después, el presidente de Estados Unidos presenta la propuesta del presupuesto al Congreso.

Ya que los presupuestos también son dispositivos de control, reservamos nuestra discusión principal de ellos para el capítulo 19 sobre técnicas de control. Sin embargo, hacer un presupuesto es evidentemente una planeación. El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental en muchas compañías, ya que las obliga a elaborar por adelantado —ya sea para una semana o para cinco años— una compilación numérica de los flujos de efectivo, gastos e ingresos, gastos de capital, o utilización de mano de obra u horas máquina esperados. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar sensible de control a menos que refleje planes.

Pasos de la planeación

Los pasos prácticos listados a continuación y diagramados en la figura 4.2 son de aplicación general. No obstante, en la práctica debemos estudiar lo factible que son los posibles cursos de acción en cada etapa.

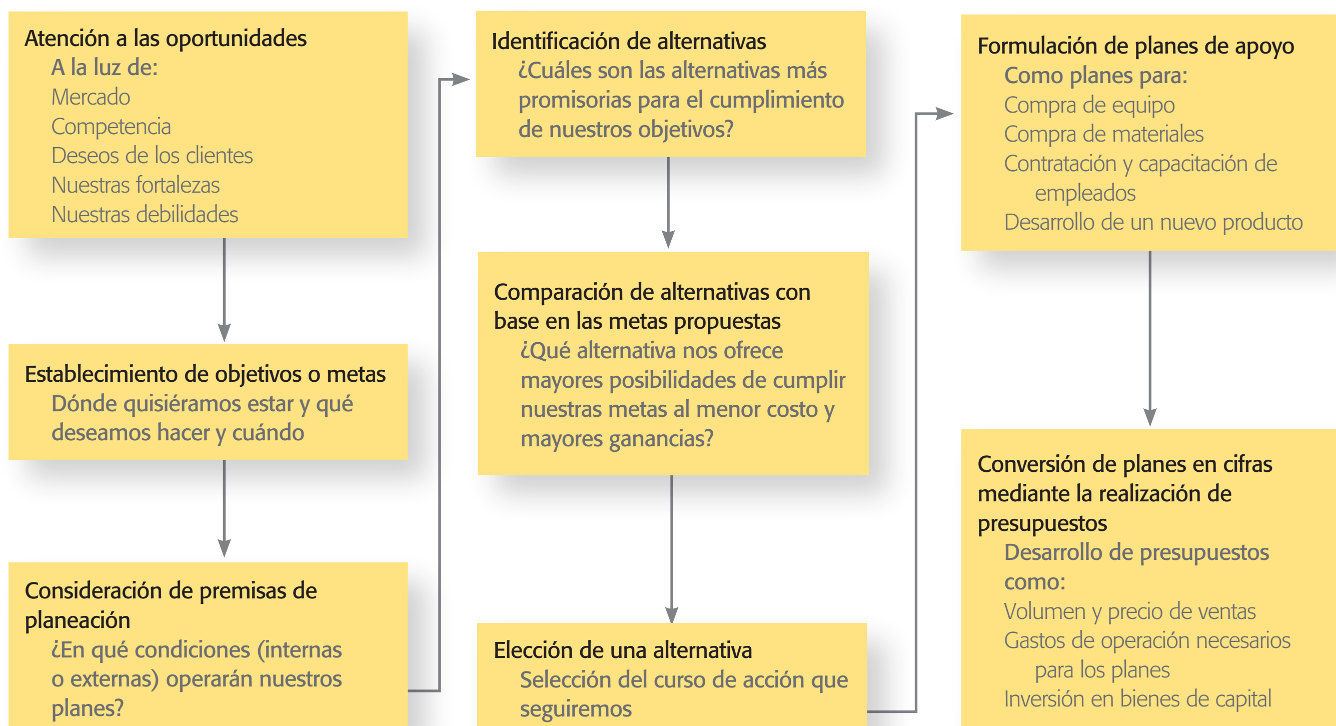


FIGURA 4.2 Pasos de la planeación

8 *Office of Management and Budget at the White House, www.whitehouse.gov/omb*, consultado el 2 de abril de 2002.



1. Estar conscientes de las oportunidades

Aun cuando precede la planeación real y, por tanto, no es estrictamente una parte del proceso de planeación, la percepción de oportunidades[9] en el ambiente externo, así como dentro de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben dar un vistazo preliminar a posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y por completo, saber cuál es la posición de su compañía con respecto a sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas tiene que resolver y por qué, asimismo saber qué puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

2. Establecer objetivos

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada. Esto se debe hacer pensando a largo plazo, así como para el corto. Los objetivos especifican los resultados que se esperan e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse por la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento importante. Los principales objetivos departamentales a su vez controlan los objetivos de los departamentos subordinados y así hasta el final de la línea. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas. Los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

3. Desarrollar premisas

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, circular y obtener el acuerdo para utilizar premisas de planeación críticas como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las **premisas** son suposiciones acerca del ambiente donde el plan debe desarrollarse. Es importante para todos los gerentes involucrados en la planeación acordar las premisas. De hecho, el más importante **principio de las premisas de planeación** es éste: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

Premisas
Suposiciones acerca del ambiente en el que el plan se desarrollará.

Principio de las premisas de planeación
Cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿Qué tipo de mercados habrá? ¿Qué volumen de ventas? ¿Qué precios? ¿Qué productos? ¿Qué desarrollos técnicos? ¿Qué costos? ¿Qué niveles de sueldos? ¿Qué tasas y políticas de impuestos? ¿Qué nuevas plantas? ¿Qué políticas con respecto a los dividendos? ¿Qué am-

[9] La palabra *problemas* podría usarse en vez de *oportunidades*. Sin embargo, un estado de desorden o confusión y la necesidad de una solución para lograr una meta dada puede ser considerada más constructivamente como una oportunidad. De hecho, el presidente de una compañía muy exitosa y astuta no permite que sus colegas hablen de problemas; sólo deben hablar de oportunidades.

biente político o social? ¿Cómo se financiará la expansión? ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?

4. Determinar cursos de alternativa

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción de alternativa, especialmente los más evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con frecuencia una alternativa que no es la obvia demuestra ser la mejor.

El problema que se presenta con más regularidad no es encontrar alternativas, sino reducir su número para de esa forma analizar la más prometedora. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite al número de alternativas que pueden examinarse a fondo. Por lo común, el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

5. Evaluar cursos de alternativa

Después de buscar cursos de alternativa y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluar dichas alternativas sopesándolas a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más redituable, pero requerir un fuerte despliegue de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero implicar menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos a largo plazo de la compañía.

Existen tantos cursos de alternativa en la mayoría de las situaciones, y tantas variables y limitaciones a considerar, que la evaluación puede ser en extremo difícil. Debido a estas complejidades, las metodologías más nuevas y las aplicaciones así como el análisis se discuten en la sexta parte sobre el control.

6. Seleccionar un curso

Éste es el punto donde el plan es adoptado, el punto real de la toma de decisiones. En ocasiones, un análisis y una evaluación de cursos de alternativa revelarán que dos o más de éstos son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios cursos de acción, en lugar del mejor curso.

7. Formular planes derivados

Cuando se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa y un séptimo paso está indicado. Los planes derivados son casi siempre requeridos para apoyar el plan básico.

8. Cuantificar planes mediante presupuestos

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado, como se señaló en la discusión sobre los tipos de planes, es cuantifi-



Perspectiva empresarial

Preparar un plan de negocios para un nuevo proyecto

Por lo común, los empresarios empiezan el proceso de planeación al elaborar un plan de negocios para su nuevo proyecto. En su plan de negocios, los empresarios intentan describir con claridad el propósito de su negocio (lo que la empresa en realidad hace) y luego identifican la oportunidad o el problema de mercado que quieren resolver. Describen cómo su producto se relaciona con la oportunidad de mercado y cómo se proponen vender su producto y financiar la operación de su nueva empresa. Este proceso de planeación del negocio es esencial para ayudar a dirigir los esfuerzos del empresario. El plan de negocios también es esencial para presentar a los inversionistas potenciales en la nueva empresa para ganarse su confianza y respaldo. En el cierre de la segunda parte del texto se presenta un perfil del plan de empresas completo que puede utilizarse como referencia para gerentes y estudiantes empresariales.

carlos al convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y gastos, con utilidades o sobrantes y los presupuestos de las partidas de la hoja general de balance como gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos, generalmente de gastos y gastos de capital, que se ligan al presupuesto general.

Si se hacen bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecen estándares importantes contra los cuales el progreso de planeación puede medirse.

Coordinación de planes a corto y largo plazos

A menudo se hacen planes a corto plazo sin referencia a planes a largo plazo. Éste, evidentemente, es un serio error. La importancia de integrar los dos tipos no puede exagerarse y no debe hacerse un plan de corta duración a menos que contribuya al logro relevante del plan a largo plazo. Mucho tiempo se pierde al tomar decisiones relativas a situaciones inmediatas que no consideran su efecto hacia objetivos más remotos.

Los gerentes responsables deben revisar y analizar continuamente las decisiones inmediatas para determinar si contribuyen a los programas a largo plazo y a los gerentes subordinados se les informará con regularidad sobre los planes a largo plazo para que tomen decisiones consistentes con las metas a largo plazo de la compañía. Hacer esto es mucho más sencillo que corregir inconsistencias más adelante, en especial cuando los compromisos a corto plazo tienden a llevar a compromisos adicionales en la misma línea.

Objetivos

Anteriormente se definieron los *objetivos* como los fines importantes hacia los que las actividades organizacionales e individuales van dirigidas. Ya que autores y practicantes no hacen una distinción entre los términos *metas* y *objetivos*, en esta obra se utilizan indistintamente. Dentro del contexto de la discusión, quedará claro si los objetivos son a corto o largo plazos, amplios o específicos. El principal interés está en objetivos **verificables**, lo que significa al final del periodo que debe ser posible determinar si los

Un objetivo es **verificable** cuando al final del periodo podemos determinar si se ha logrado o no.

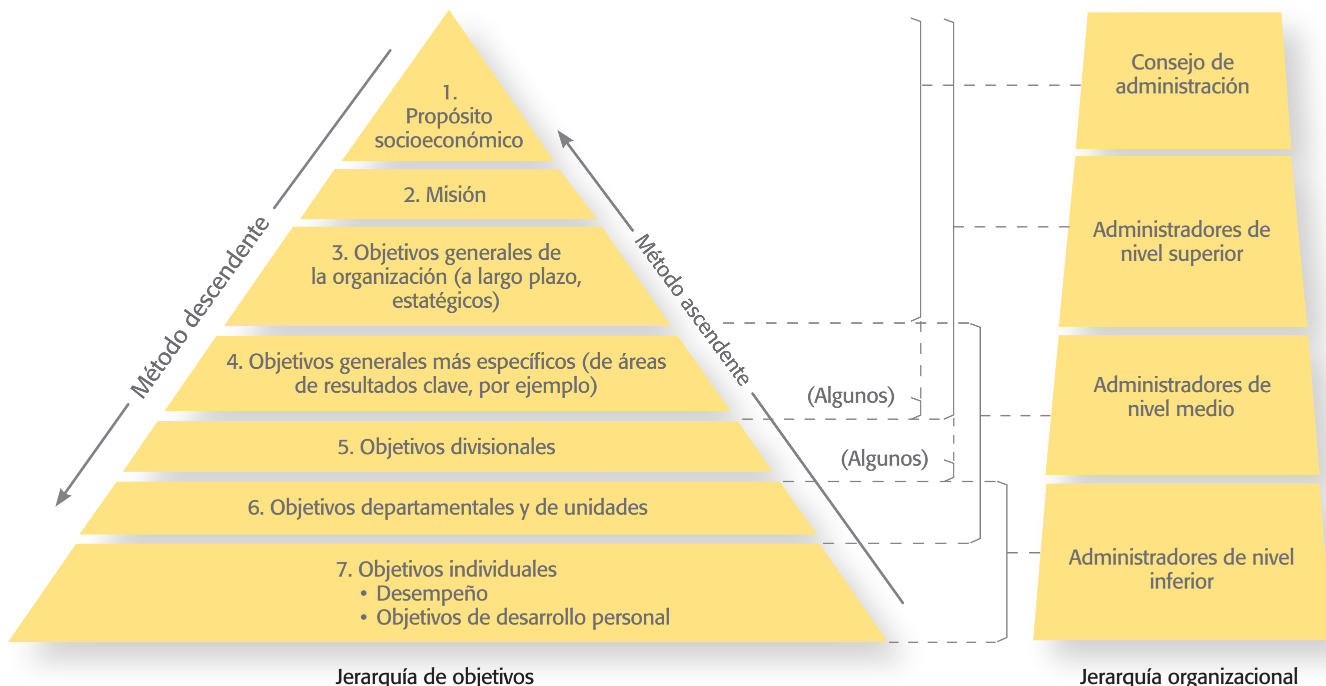
objetivos se lograron o no. La meta de cada administrador es crear un excedente (en las organizaciones de empresas, esto significa utilidades). Objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la efectividad y eficiencia de las acciones gerenciales.

La naturaleza de los objetivos

Los objetivos establecen los resultados finales y los objetivos generales tienen que estar apoyados por subobjetivos. Así, los objetivos forman una jerarquía; esto es, como una red. Más aún, organizaciones y gerentes tienen metas múltiples que en ocasiones son incompatibles y pueden llevar a conflictos dentro de la organización, del grupo y hasta entre individuos. El administrador tendrá que elegir entre un desempeño a corto o largo plazos y los intereses personales quizá tengan que subordinarse a los objetivos organizacionales.

Jerarquía de objetivos

Como lo ilustra la figura 4.3, los objetivos forman una jerarquía, que va de la meta amplia a objetivos individuales específicos. El cenit de la jerarquía es el propósito o misión, que tiene dos dimensiones. Primero, está el propósito social, como contribuir al bienestar de la gente proporcionando bienes y servicios a un precio razonable. Segundo, está la misión o propósito de la empresa, que podría ser el proporcionar transportación conveniente y de bajo costo para la persona promedio. La misión establecida podría ser producir automóviles, comercializarlos y darles servicio. Como observará, la distinción



Adaptado de H. Weihrich y J. Mendleson, *Management: An MBO Approach*, Dubuque, Iowa, Wm, C. Brown Co., 1978, p. xi. Reproducido con autorización.

FIGURA 4.3 Relación de objetivos y la jerarquía organizacional



Perspectiva

Las áreas de resultados claves según P. Drucker

Aunque no prevalece un acuerdo total acerca de cuáles debieran ser las áreas de resultados claves de una empresa (las que, además, pueden diferir de una empresa a otra), Peter F. Drucker sugiere como tales a las siguientes: posición de mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo de los administradores, desempeño y actitud de los trabajadores y responsabilidad pública. No obstante, en fechas más recientes han cobrado importancia estratégica otras dos áreas de resultados claves: servicio y calidad.

Fuente: Tomado de Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, Nueva York, Harper&brothers, 1954. Para las aportaciones de Drucker a la administración, consulte http://drucker.cgu.edu/html/aboutdrucker/index.htm y http://drucker.cgu.edu/html/aboutdrucker/timelineh.htm, sitios de internet a cargo de The Peter F. Drucker Graduate School of Management, consultado el 30 de marzo de 2002.

entre propósito y misión es fina y por tanto, muchos autores y practicantes no distinguen entre los dos términos. De cualquier manera, estas metas a su vez se traducen en objetivos y estrategias generales como diseñar, producir y comercializar automóviles confiables, de bajo costo y eficientes en el consumo de combustible.

El siguiente nivel de la jerarquía contiene objetivos más específicos, como los de las **áreas de resultados claves**. Éstas son las áreas donde el desempeño es esencial para el éxito de la empresa.

Área de resultado clave

Un área en la que el desempeño es esencial para el éxito de la empresa.

Aunque no hay un acuerdo completo sobre cuáles deberían ser las áreas de resultados claves de una empresa —y pueden ser muy diferentes entre empresas—, Peter F. Drucker sugiere las siguientes: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo del gerente, desempeño y actitud del trabajador y responsabilidad pública.[10] Sin embargo, recientemente dos áreas de resultados claves se han convertido en una importancia estratégica: servicio y calidad.

A continuación se presentan algunos ejemplos de objetivos para áreas de resultados: obtener un rendimiento de 10% sobre la inversión para fines del año calendario de 2005 (rentabilidad); incrementar el número de unidades del producto X producidas en un 7% para el 30 de junio de 2009 sin elevar los costos o reducir el nivel de calidad actual (productividad).

Los objetivos se deben traducir adicionalmente en los de divisiones, departamentos y unidades hasta el nivel más bajo de la organización.

Establecer objetivos y la jerarquía organizacional[11]

Como se ilustra en la figura 4.3, los gerentes de diferentes niveles de la jerarquía organizacional están preocupados por distintos tipos de objetivos. El consejo de directores y los gerentes de más alto nivel están muy involucrados en la determinación del pro-

10 Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Nueva York: Harper & Brothers, 1954, p. 63. Para las contribuciones de Drucker a la administración, véase *http://drucker.cgu.edu/html/aboutdrucker/index.htm* y *http://drucker.cgu.edu/html/aboutdrucker/timelineh.htm*, mantenidos por la Escuela de Administración para Graduados Peter F. Drucker, consultados el 30 de marzo de 2002.

11 Partes de esta discusión se basan en Heinz Weihrich, *Management Excellence: Productivity through MBO*, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, cap. 4.

pósito, el proyecto y los objetivos generales de la empresa, así como en los objetivos generales más específicos de las áreas de resultados claves. Los gerentes de nivel medio, como el vicepresidente o gerente de marketing o el de producción, están involucrados en el establecimiento de objetivos de áreas de resultados claves, objetivos de división y objetivos departamentales. La principal preocupación de los gerentes de nivel menor radica en establecer los objetivos de departamentos y unidades y los de sus subordinados. Aun cuando los objetivos individuales, consistentes de metas de desempeño y desarrollo, aparecen al fondo de la jerarquía, los gerentes de más altos niveles también deben establecer objetivos para su propio desempeño y desarrollo.

Existen puntos de vista diferentes acerca de si una organización debería usar el enfoque de arriba hacia abajo o el de abajo hacia arriba para establecer objetivos, como lo indican las flechas de la figura 4.3. En el enfoque de arriba hacia abajo, los gerentes de alto nivel determinan los objetivos de los subordinados, en tanto que en el enfoque de abajo hacia arriba, los subordinados inician el establecimiento de objetivos para sus posiciones y los presentan a su superior.

Los defensores del enfoque de arriba hacia abajo sugieren que toda la organización necesita dirección a través de objetivos corporativos proporcionados por el director ejecutivo (en conjunto con el consejo de directores). Los defensores del enfoque de abajo hacia arriba, por otra parte, sostienen que la alta gerencia necesita tener información de los niveles más bajos en la forma de objetivos. Además, es probable que los subordinados sean motivados por, y se comprometan con, las metas que ellos inician. La experiencia personal demuestra que el enfoque de abajo hacia arriba ha sido subutilizado, pero que cualquiera de los dos por sí solo es insuficiente.

Multiplicidad de objetivos

Los objetivos son normalmente múltiples. Por ejemplo, establecer que el proyecto de una universidad es la educación y la investigación no es suficiente. Sería más preciso (pero aún no verificable) listar los objetivos generales, que podrían ser los siguientes:

- Atraer estudiantes de alta calidad
- Ofrecer capacitación básica en las artes liberales y ciencias, así como en ciertos campos profesionales
- Otorgar títulos de posgrado a candidatos calificados
- Atraer profesores de alta consideración
- Descubrir y organizar nuevos conocimientos a través de la investigación
- Operar como una escuela privada que se apoya principalmente en colegiaturas y donativos de ex alumnos y amigos

De igual forma, a cada nivel de la jerarquía de objetivos, es probable que las metas sean múltiples. Algunas personas consideran que un gerente no puede buscar más de dos a cinco objetivos con efectividad. El argumento es que demasiados objetivos tienden a diluir el impulso para su cumplimiento. Pero el límite de dos a cinco objetivos parece demasiado arbitrario; los gerentes podrían buscar objetivos más significativos. Sería prudente establecer la importancia relativa de cada objetivo para que las principales metas reciban más atención que las menores. De cualquier modo, el número de objetivos que los gerentes deben establecer para sí mismos de manera realista depende de cuánto harán ellos y cuánto pueden asignar a los subordinados, limitando así su papel al de integrar, supervisar y controlar.

Cómo establecer objetivos[12]

Sin objetivos claros, la administración se vuelve arriesgada. Ningún individuo y ningún grupo pueden esperar un buen desempeño efectivo y eficiente a menos que exista una meta clara. La tabla 4.1 ilustra algunos objetivos y cómo se pueden establecer de manera que permitan su medición.

TABLA 4.1 Ejemplos de objetivos verificables y no verificables

Objetivos no verificables	Objetivos verificables
1. Obtener utilidades razonables	1. Lograr un rendimiento sobre la inversión de 12% al final del año fiscal en curso
2. Mejorar las comunicaciones	2. Publicar un boletín mensual de dos páginas a partir del 1 de julio de 2009, que involucre no más de 40 horas de trabajo en su preparación (después de la primera edición)
3. Mejorar la productividad del departamento de producción	3. Incrementar la producción en un 5% para el 31 de diciembre de 2009, sin costos adicionales, manteniendo el nivel de calidad actual
4. Desarrollar mejores gerentes	4. Diseñar y realizar un programa de 40 horas en casa sobre los "fundamentos de la administración", a ser completado para el 1 de octubre de 2009, que requiera no más de 200 horas de trabajo del personal de desarrollo gerencial y con al menos 90% de los 100 gerentes que pasen el examen (especificado)
5. Instalar un sistema de cómputo	5. Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 2009, sin rebasar 500 horas de trabajo de análisis de sistemas y en operación con no más de 10% de tiempo inactivo durante los primeros tres meses, o 2% más adelante.

Objetivos cuantitativos y cualitativos

Para ser conmensurables, los objetivos se deben poder verificar. Esto significa que podemos contestar esta pregunta: al final del periodo, ¿cómo sé si el objetivo se alcanzó? Por ejemplo, el objetivo de obtener una utilidad razonable (vea la tabla 4.1) no establece qué utilidad debe obtenerse y qué es razonable para el subordinado, lo cual puede no ser del todo aceptable para el superior. En el caso de tal desacuerdo, por supuesto que el subordinado es quien pierde la discusión. En contraste, un rendimiento sobre la inversión de 12% al finalizar el año fiscal en curso puede ser medido; se deben contestar estas preguntas: ¿Cuánto o qué? ¿Cuándo?

En ocasiones, establecer resultados en términos verificables es más difícil. Esto es válido en especial cuando incluye los objetivos de personal administrativo y del gobierno. Por ejemplo, instalar un sistema de cómputo es una tarea importante, pero "instalar un sistema de cómputo" no es una meta verificable. Sin embargo, supongamos que el

[12] "Planning and Goal Setting for Small Business", *U.S. Small Business Administration MP-6*, *www.sba.gov/library/pubs/mp-6.doc*; Heinz Weihrich, "How to Set Goals that Work for Your Company—and Improve the Bottom Line", *www.usfca.edu/fac-staff/weihrichh/docs/goals.pdf*, consultados el 1 de octubre de 2006.



Perspectiva internacional

El establecimiento de metas públicas puede ser arriesgado, pero funcionó para Nissan[13]

Carlos Ghosn, quien le dio un giro a Nissan, estableció la muy ambiciosa meta de vender 3.6 millones de autos en 2005. Esta meta verificable recibió amplia publicidad. Haberlo hecho, hubiera significado un alto riesgo para Ghosn porque ser medida y no alcanzarla podría haber resultado en una pérdida de sus habilidades de liderazgo. Por otra parte, los empleados se identificaron con esta meta clara y estaban motivados para su logro. En verdad, la meta fue alcanzada, en parte con la introducción de nuevos modelos, el Murano y el Fuga. Debido a este liderazgo en Nissan, Ghosn ha sido considerado la cabeza de una alianza entre la japonesa Nissan, la francesa Renault y la estadounidense General Motors.

http://www.nissan.com

objetivo es "instalar un sistema de control computarizado (con ciertas especificaciones) en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 2009, con un gasto de no más de 500 horas laborables". Así, el cumplimiento de la meta puede ser medido. Más aún, la calidad puede especificarse también en términos de tiempos inactivos de la computadora, como "el sistema deberá estar operacional 90% del tiempo durante los primeros dos meses de operación".

Guías para establecer objetivos

Establecer objetivos es en verdad una tarea difícil. Requiere asesoramiento inteligente por parte del superior y práctica extensa por el subordinado. Las guías que se presentan en la tabla 4.2 ayudarán a los gerentes a establecer sus objetivos.

La lista de objetivos no debe ser demasiado larga, pero a su vez debe cubrir las principales características del puesto. Como este capítulo ha resaltado, los objetivos se deben poder verificar y establecerse qué se debe lograr y cuándo. De ser posible, la calidad deseada y el costo proyectado para alcanzar los objetivos deben estar indicados. Más aún, los objetivos deben presentar un reto, establecer prioridades y promover el crecimiento profesional y el desarrollo personal. Éstos y otros criterios se resumen en la tabla 4.2. Probar los objetivos contra los criterios mostrados en la lista de verificación es un buen ejercicio para gerentes y aspirantes a gerentes.

TABLA 4.2 Lista de verificación de objetivos gerenciales

Si los objetivos cumplen el criterio, anote "+" en el recuadro a la derecha de la declaración.
Si no es así, marque "–" en el recuadro.

1. ¿Cubren los objetivos las principales características de mi puesto?	☐
2. ¿Es demasiado larga la lista de objetivos? De ser así, ¿puedo combinar algunos objetivos?	☐
3. ¿Son verificables los objetivos, es decir, sabré al final del periodo si se han alcanzado?	☐

(*continúa*)

[13] Andrew Morse, *The Wall Street Journal*, 26 de julio de 2006.

TABLA 4.2 (*conclusión*)

4. ¿Indican los objetivos:
   a) cantidad (cuánto)? ☐
   b) calidad (qué tan bien, o características específicas)? ☐
   c) tiempo (cuándo)? ☐
   d) costo (a qué costo)? ☐
5. ¿Son los objetivos desafiantes, pero razonables? ☐
6. ¿Se asignan prioridades a los objetivos (clasificación, peso, etc.)? ☐
7. ¿Incluye también la serie de objetivos:
   a) objetivos de mejoría? ☐
   b) objetivos de desarrollo personal? ☐
8. ¿Están coordinados los objetivos con los de otros gerentes o unidades organizacionales? ☐
   ¿Son consistentes con los objetivos de mi superior, mi departamento y la compañía? ☐
9. ¿He comunicado los objetivos a todos los que necesitan estar informados? ☐
10. ¿Son consistentes los objetivos a corto plazo con las metas a largo plazo? ☐
11. ¿Están las suposiciones subyacentes a los objetivos identificadas con claridad? ☐
12. ¿Están los objetivos expresados con claridad y por escrito? ☐
13. ¿Proporcionan los objetivos realimentación oportuna para que pueda tomar las acciones correctivas necesarias? ☐
14. ¿Son suficientes mis recursos y autoridad para lograr los objetivos? ☐
15. ¿He dado a los individuos que se espera que logren los objetivos la oportunidad de expresar los suyos? ☐
16. ¿Tienen mis subordinados control sobre aspectos en los cuales tienen responsabilidad asignada? ☐



Perspectiva empresarial

Entrevista con Bryant Tong, director gerente de Nth Power

Como capitalista de inversión de una destacada empresa de inversión de Silicon Valley, Bryant Tong aconseja a los empresarios de las compañías que su empresa financia, la necesidad de establecer objetivos agresivos pero alcanzables o piedras angulares. Estas piedras angulares no siempre se relacionan con metas financieras, ya que las empresas pueden tomar varios meses para desarrollar productos que se vendan. No obstante, las piedras angulares son clave y verificables, como desarrollar productos prototipo, asegurar protección de propiedad intelectual para productos clave, formar un equipo administrativo con las mejores personas y empezar un ciclo de ventas con clientes potenciales. Estos objetivos o piedras angulares a menudo están ligados a rondas de financiamiento adicionales, el éxito de la empresa se basa en el cumplimiento de estos objetivos.[14]

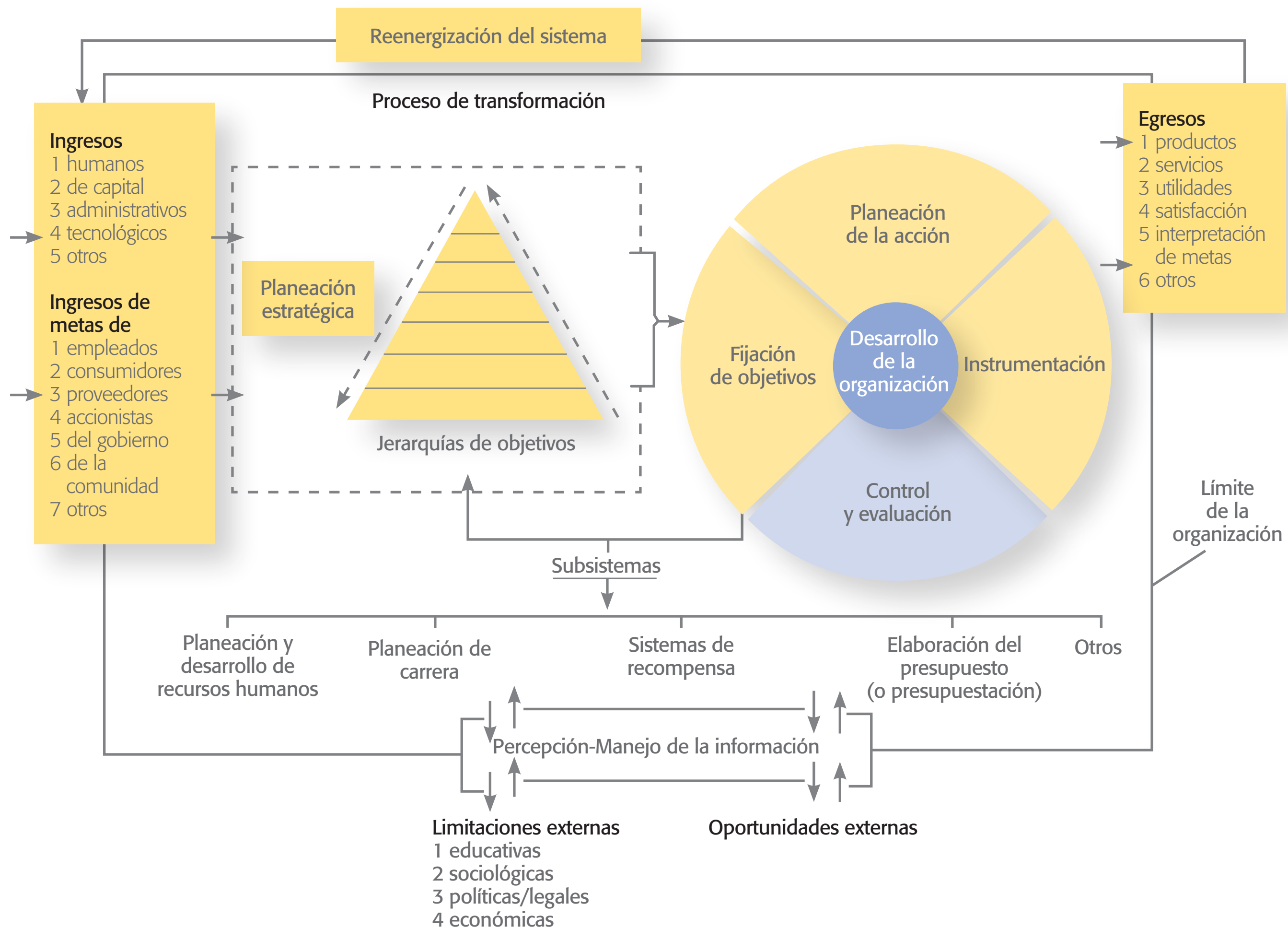
www.nthpower.com

[14] Entrevista realizada con Bryant Tong de Nth Power el 11 de enero de 2007 por Mark Cannice.

Conceptos en evolución en la administración por objetivos[15]

Administración por objetivos
Un amplio sistema gerencial que integra muchas actividades gerenciales clave de manera sistemática conscientemente dirigido hacia el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

La administración por objetivos (APO) es practicada alrededor del mundo. Sin embargo, a pesar de su amplia aplicación, no siempre está claro lo que la APO representa. Algunos todavía creen que es una herramienta de evaluación; otros la ven como una técnica de motivación y otros más la consideran como un dispositivo de planeación y control. En otras palabras, las definiciones y aplicaciones de APO difieren mucho. Nosotros definimos la **administración por objetivos** como un amplio sistema gerencial que integra muchas actividades gerenciales clave de manera sistemática y está conscientemente dirigida hacia el logro efectivo y eficiente de objetivos organizacionales e individuales. Este punto de vista de APO como un sistema para administrar no es compartido por todos. En tanto que algunos aún definen APO de manera muy estrecha y limitada, nosotros preferimos verla como un amplio sistema administrativo impulsado por metas y orientado al éxito como se ilustra en la figura 4.4. Además de usarse, para la evaluación del desempeño, como un



Adaptado de Heinz Weihrich, Management Excellence: Productivity through MBO, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, p. 18.

FIGURA 4.4 Enfoque de sistemas a la administración por objetivos

[15] Véase también ManagementLearning.com, *http://managementlearning.com/topi/mngtobje.html*; Heinz Weihrich, "A New Approach to MBO: Updating a Time-honored Technique", *www.usfca.edu/fac-staff/weihrichh/docs/newmbo.pdf*, consultados el 2 de octubre de 2006.



instrumento para motivar a los individuos y en la planeación estratégica, existen otros subsistemas gerenciales que pueden ser integrados al proceso APO. Incluyen la planeación y desarrollo de recursos humanos (integración de personal y el desarrollo individual y de la organización), planeación en la carrera (construir sobre fortalezas individuales y superar debilidades), el sistema de recompensas (pagar por el desempeño), presupuestar (planeación y control) y otras actividades administrativas importantes para una posición específica. Estas diversas actividades gerenciales necesitan estar integradas en un sistema. En suma, para que APO sea efectiva debe considerarse como una forma de administrar, como se ilustra en la figura 4.4, y no como una adición al puesto gerencial.[16]

Beneficios y debilidades de la administración por objetivos

Aun cuando la administración orientada a metas es uno de los enfoques gerenciales de práctica más amplia, su efectividad en ocasiones es cuestionada. Se atribuye a menudo a una implementación defectuosa, pero otro motivo es que APO puede ser aplicado como una técnica mecánica que se enfoca a aspectos selectos del proceso gerencial sin integrarlos en un sistema.

Beneficios de la administración por objetivos

Existe evidencia considerable acerca de los beneficios de la administración por objetivos, gran parte de estudios de laboratorio, que muestra los aspectos motivacionales de las metas claras, pero hay otros beneficios, como los siguientes:

- Mejoría de la administración a través de la planeación orientada a resultados
- Clarificación de los papeles y estructuras, así como la delegación de autoridad de acuerdo a los resultados esperados de las personas que desempeñan los papeles
- Alentar el compromiso a las metas personales y de la organización
- Desarrollo de controles efectivos que miden resultados y conducen a acciones correctivas

Fracasos de la administración por objetivos y algunas recomendaciones

A pesar de todas sus ventajas, un sistema APO tiene debilidades. La mayoría se deben a fallas al aplicar los conceptos de APO. La mala enseñanza de la filosofía de APO es una de las debilidades de ciertos programas. Los gerentes deben explicar a los subordinados qué es, cómo funciona, por qué se hace, qué papel desempeñará en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo pueden beneficiarse los participantes. La filosofía está construida en los conceptos de autocontrol y autodirección.

El fallar al dar guías a quienes establecen metas a menudo es otro problema. Los gerentes deben saber cuáles son las metas corporativas y cómo sus propias actividades

---

16 Heinz Weihrich, "A Study of the Integration of Management by Objectives with Key Managerial Activities and the Relationship to Selected Effectiveness Measures", disertación para el doctorado, University of California, Los Ángeles, 1973; Weihrich, *Management Excellence: Productivity through MBO*; A. J. Vogl, "Drucker, of Course", Across the Board, noviembre/diciembre de 2000.

se ajustan a ellas, también necesitan premisas de planeación y conocimiento de las principales políticas de la compañía.

Asimismo, está la dificultad de establecer metas verificables con el grado correcto de flexibilidad. Los participantes en programas MBO reportan en ocasiones que la preocupación excesiva por los resultados económicos hace presión en los individuos, lo que puede alentar un comportamiento cuestionable. Para reducir la probabilidad de utilizar medios carentes de ética para alcanzar resultados, la alta gerencia debe aceptar objetivos razonables, establecer expectativas de comportamiento claras y dar alta prioridad al comportamiento ético, castigando actividades no éticas.

Además, puede darse importancia a las metas a corto plazo a expensas de la salud a largo plazo de la organización. Más aún, los problemas de falta de flexibilidad pueden hacer titubear a los gerentes y que éstos cambien los objetivos, aun si un ambiente cambiante exigiera tales ajustes.

Otros problemas importantes incluyen el uso excesivo de metas cuantitativas y el intento de usar cifras en áreas en las que no son aplicables, o pueden degradar metas importantes que son difíciles de declarar en términos de resultados finales. Por ejemplo, una imagen de compañía favorable puede ser la fortaleza clave de una empresa, pero establecerla en términos cuantitativos es difícil. También existe el peligro de olvidar que administrar incluye más que el establecimiento de metas.

Pero hasta con las dificultades y problemas de administrar por objetivos en ciertas situaciones, el sistema resalta en la práctica el establecimiento de metas que desde hace tiempo se conocen como parte esencial de la planeación y la administración.

Resumen

La planeación incluye la selección de los proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos. Requiere toma de decisiones, lo que significa escoger un curso de acción a futuro de entre varias alternativas. La planeación y el control están estrechamente relacionados aunque se discuten por separado en esta obra. Hay muchos tipos de planes, como proyectos o propósitos, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Una vez que una oportunidad es reconocida, el gerente planea con sensatez al establecer objetivos, hacer suposiciones (premisas) acerca del ambiente presente y futuro, encontrar y evaluar cursos de acción de alternativa y elegir un curso a seguir. A continuación, el gerente debe hacer planes de soporte y elaborar un presupuesto. Estas actividades se realizan con atención al ambiente total. Los planes a corto plazo, por supuesto, deben coordinarse con los planes a largo plazo.

Los objetivos son el punto final hacia el cual las actividades están dirigidas, éstos se deben poder verificar, si es posible, al final del periodo, para determinar si se han logrado. Los objetivos forman una jerarquía, empezando por las misiones o propósitos corporativos para continuar hacia las metas individuales. Los gerentes determinan el número de objetivos que se deberían establecer en términos realistas para sí mismos al analizar la naturaleza del puesto, así como cuánto pueden hacer ellos mismos y cuánto pueden delegar. En cualquier caso, los gerentes deben conocer la importancia relativa de cada una de sus metas.

La administración por objetivos (APO) ha sido utilizada ampliamente para la evaluación del desempeño y la motivación de los empleados, pero en realidad es un sistema de administración. Entre sus beneficios, APO resulta en la mejor administración, a menudo logra que los gerentes simplifiquen la estructura de sus organizaciones, alienta a las personas a comprometerse con sus metas y ayuda a desarrollar controles efectivos.

Algunas de sus debilidades son que los gerentes ocasionalmente dejan de explicar la filosofía de la APO (que resalta el autocontrol y la autodirección) a los subordinados, o proporcionarles guías para el establecimiento de sus metas. Además, las metas mismas son difíciles de establecer, tienden a ser a corto plazo y pueden volverse inflexibles a pesar de cambios en el ambiente. En su busca de la verificación, las personas pueden exagerar las metas cuantificables.

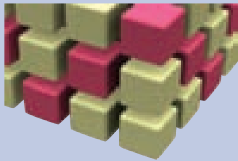




Ideas y conceptos básicos

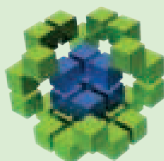
- Planeación
- Misión o propósito
- Objetivo o meta
- Estrategia
- Política
- Procedimiento
- Regla
- Programa
- Presupuesto
- Pasos de la planeación
- Jerarquía de los objetivos
- Áreas de resultados clave
- Objetivos cuantitativos y cualitativos
- Capacidad de verificación
- Conceptos en evolución en la administración por objetivos (APO)
- Enfoque de sistemas a la APO
- Beneficios de la APO
- Debilidades de la APO
- Recomendaciones para mejorar la APO

Para analizar



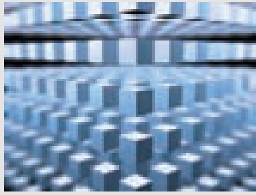
1. "Planear es ver hacia adelante, y el control es ver hacia atrás". Comente.
2. Prepare una declaración de política y elabore un procedimiento breve que pudiera ser útil para implementarla. ¿Está seguro de que su política no es una regla?
3. Tome una organización que conozca e identifique su propósito o proyecto, aun si no ha sido establecido formalmente por la empresa.
4. ¿A qué grado cree que los gerentes que conoce en las empresas o en otras partes tienen una comprensión clara de sus objetivos? Si cree que no es así, sugiera qué podrían hacer para establecer sus objetivos.
5. Algunas personas rechazan definir metas a largo plazo porque creen que es imposible saber lo que ocurrirá. ¿Cree que ésta es una posición inteligente a asumir? ¿Por qué?
6. ¿Cree que la administración por objetivos podría ser introducida en una agencia gubernamental? ¿Una universidad? ¿Una hermandad de alumnos universitarios?
7. ¿Cuáles son sus cinco objetivos personales más importantes? ¿Son a corto o a largo plazos? ¿Son verificables esos objetivos?
8. En su organización, ¿qué espera de usted su superior en términos de desempeño? ¿Está señalado por escrito? Si usted estableció por escrito su objetivo de trabajo y su jefe puso por escrito lo que espera de usted, ¿los dos documentos son consistentes?

Ejercicios y actividades



En el capítulo, se identificaron los objetivos generales de una universidad. Desarrolle objetivos generales para su universidad, su escuela, y para los diversos departamentos de la misma. Muestre cómo estos objetivos se interrelacionan para formar una red.

Investigación en internet



1. Use un mecanismo de búsqueda para encontrar “administración por objetivos” e identifique cómo se usa la APO: ¿Como una herramienta de planeación? ¿Para evaluación gerencial? ¿Para motivar a las personas? ¿En conjunto con la planeación estratégica? ¿Para desarrollar a los gerentes?
2. Busque en internet el término “presupuesto” y analice sus descubrimientos con la clase.



Caso internacional 4.1

Desarrollo de metas verificables

El gerente de división escuchó recientemente una conferencia sobre administración por objetivos. Su entusiasmo, encendido en ese momento, se incrementó al pensar sobre el tema. Finalmente decidió introducir el concepto y ver qué podía obtener en la siguiente reunión con su personal.

Hizo un recuento del desarrollo teórico de la técnica, citó las ventajas de su aplicación para la división y pidió a sus subordinados que pensaran si debían adoptarla.

No fue tan fácil como todos pensaron. En la siguiente reunión se plantearon varias preguntas. “¿Tiene usted metas para la división que le fueron asignadas por el presidente para el año próximo?”, quería saber el gerente de finanzas.

“No, no las tengo —respondió el gerente de división—. He estado esperando que la oficina del presidente me informe qué se espera, pero parece que no harán nada al respecto”.

“¿Qué es lo que la división hará entonces?”, preguntó el gerente de producción, con la esperanza de que no se indicara ninguna acción.

“Me propongo listar mis expectativas de la división —manifestó el gerente de división—. No son un gran misterio. Espero 30 millones de dólares en ventas; una utilidad sobre las ventas antes de impuestos de 8%; un rendimiento sobre la inversión de 15%; un programa en funcionamiento para el 30 de junio, con características específicas que mencionaré más adelante, para desarrollar nuestros futuros gerentes; la terminación del trabajo de desarrollo de nuestro modelo XZ para finales del año; y la estabilización de la rotación de personal a 5%”.

Los asistentes quedaron asombrados de que su superior hubiera pensado en estos objetivos verificables y los estableciera con tanta claridad y seguridad. También les sorprendió su sinceridad de querer alcanzarlos.

“Durante el mes próximo, quiero que cada uno de ustedes convierta estos objetivos en metas verificables para sus funciones. Naturalmente serán distintas para finanzas, marketing, producción, ingeniería y administración. Como quiera que las establezcan, espero que se sumen para la realización de las metas de la división”. ■

Preguntas

1. ¿Puede un gerente de división desarrollar metas u objetivos verificables cuando no le han sido asignados a él o ella por el presidente? ¿Cómo? ¿Qué tipo de información o ayuda cree usted es importante que reciba el gerente de división de las oficinas principales?
2. ¿Estableció el gerente de división las metas de la mejor manera? ¿Qué habría hecho usted?



Caso internacional 4.2

¿Podremos competir en este mercado?

Elaborado por Mónica Zelaya, directora del Departamento de Administración de Empresas,
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Marroquín, Guatemala

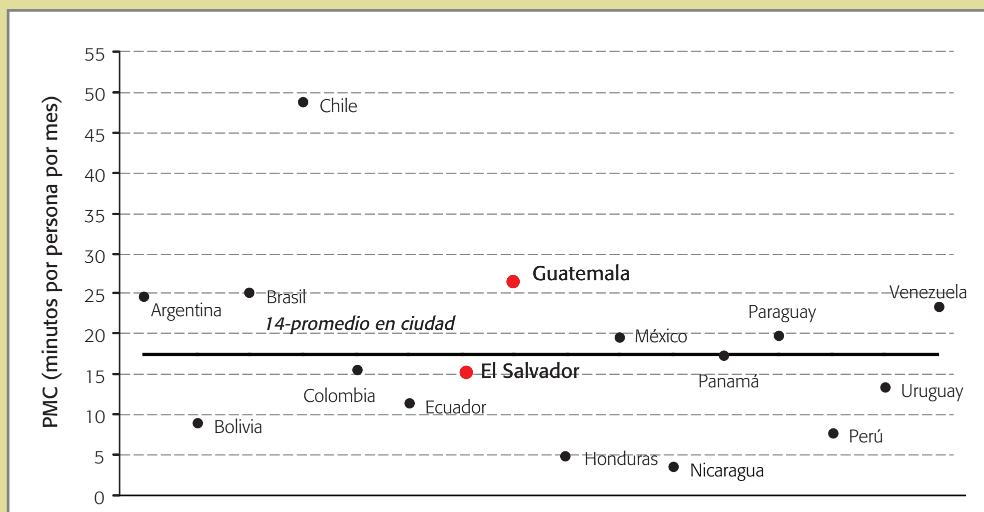
Usted es un famoso empresario latinoamericano que ha tenido desde hace años gran interés por invertir en el mercado de telefonía celular. Para ello, ha pedido un dictamen y su recomendación a un equipo de investigación en temas de estrategia. Después de varios meses de investigación, se ha identificado un mercado con características muy interesantes, especialmente en dos territorios: El Salvador y Guatemala, por su comportamiento en los últimos años. A continuación encontrará un resumen de lo que se ha analizado del mercado de telefonía celular en Guatemala.

…(EXTRACTO DEL INFORME SOBRE TELEFONÍA CELULAR EN GUATEMALA)

La telefonía celular en Guatemala experimentó grandes cambios que han beneficiado a los consumidores. Al igual que en otros países, la telefonía celular ha cobrado un auge importante, pues se encuentra en constante crecimiento, pero en el caso de Guatemala presenta un comportamiento muy particular, gracias a una inteligente modificación de la legislación guatemalteca,[1] que permite la emisión de títulos de usufructo (comercializables) que generan derechos de propiedad privada del uso del espectro radiofónico por treinta años. Después de esta modificación, a fines de 1990 empezó a abrirse el mercado. En el mercado guatemalteco sólo existía una empresa autorizada para la venta del servicio de telefonía celular: Comcel (hoy Tigo). A partir de entonces empezó la lucha por ganar clientes de telefonía celular, incorporándose al mercado local más opciones como: Telefónica, PCS (propiedad de la ya privatizada empresa estatal de teléfonos: Telgua, que incluye inversión de capital mexicano, y recientemente comprada por Claro), y Bellsouth (que posteriormente fue comprada por Telefónica).

Las acciones llevadas a cabo por estas empresas son ejemplo de un continuo aprendizaje en el tema de estrategia y empresarialidad. Las empresas han realizado cambios tanto de sus procesos como de los productos que ofrecen, principalmente en el tema de precios y opciones disponibles, con lo que han creado un consumidor cada vez más exigente, como ejemplo de esto a finales del 2006, las empresas de telefonía celular intentaron hacer algunos cambios a sus políticas, lo que incluía eliminar algunas promociones y reinstaurar el cobro por llamadas entrantes, poco después de correrse el rumor, las protestas de los consumidores lograron disuadir a las empresas.

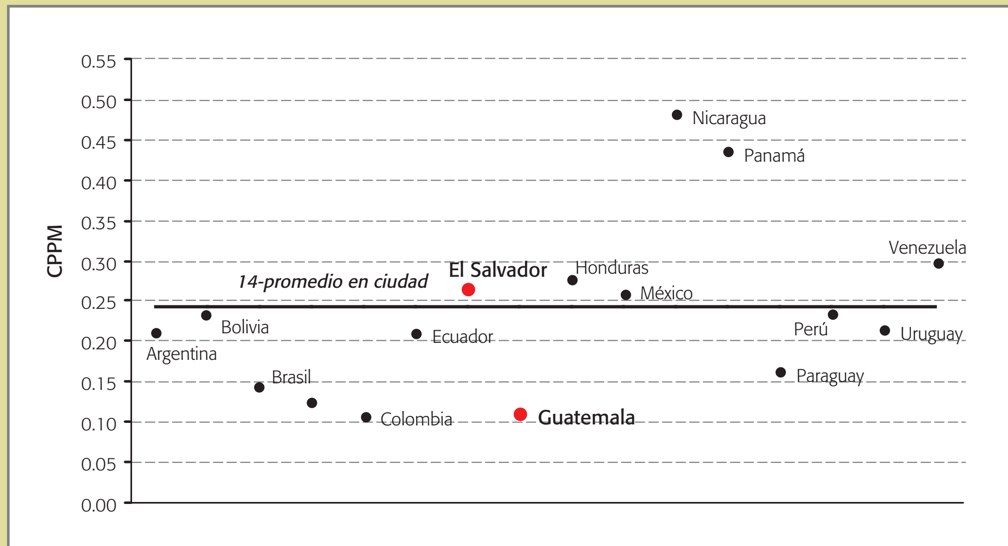
Las consecuencias son verdaderamente impresionantes: Guatemala hoy tiene el costo promedio por minuto (CPPM) de telefonía celular más bajo de Latinoamérica y se encuentra entre los tres países de mayor consumo



[1] 1996 *Ley General de Telecomunicaciones*, Decreto 94-96, 14 de noviembre de 1996 (Guatemala).

(PMC), lo que genera retos interesantes para las empresas que deseen ingresar en el mercado de telefonía en Guatemala, pues la inversión inicial en comparación al rendimiento obtenido por minuto puede llegar a ser muy alta, dependiendo de las estrategias que decida la empresa tomar.

Esta apertura del mercado de telecomunicaciones ha permitido conectar a muchas áreas remotas del país con nuevos mercados, creando un impacto a nivel de todo el país. Lo más interesante es observar la cantidad de opciones que poseen hoy los guatemaltecos para usar este servicio, desde disponibilidad de equipos de última moda a nivel internacional, hasta los servicios de la más alta tecnología, adaptados a las necesidades de cada mercado, creando continuamente nuevas oportunidades para los guatemaltecos.



Property Rights to Radio Spectrum in Guatemala and El Salvador: An Experiment in Liberalization.
Thomas W. Hazlett, Giancarlo Ibárgüen S, & Wayne A. Leighton. March 19, 2007

Este mercado tiene algunas características interesantes:

- Es definitivamente un mercado en constante crecimiento.
- Se observa mucha demanda por el servicio de telefonía celular.
- Hay una gran diversidad en servicios, es decir, que se ofrecen servicios para una gran variedad de segmentos de mercado.
- El marco legal ha generado confianza en la inversión, porque garantiza el usufructo por un largo periodo y facilita la interconexión.
- Las barreras naturales de entrada son altas, no sólo en la inversión que hay que realizar para entrar en este mercado, sino la filiación que los usuarios tienen con las marcas ya existentes.

Debido a que existe una variedad de oportunidades de inversión en el sector, no sólo en empresas que brindan ese servicio de telefonía celular, sino en negocios relacionados, se puede identificar una gran cantidad de oportunidades de negocios, entre las que se encuentran: más empresas que participen en la telefonía celular; empresas que sean canales de distribución de las ya existentes compañías de telefonía celular, especialmente en territorios en los que no hay presencia de este servicio aún (aunque debe invertir en antenas para ampliar la red de comunicación a cambio de un margen mayor en el minuto que utilice el servicio); empresas que ofrecen servicios de telefonía celular como medio para entregar su servicio (por ejemplo, empresas que distribuyen información, mercadean productos o servicios por medio de los celulares); empresas que venden el servicio de cobro financiero (incluso de cobro de préstamos que las personas pagan como un débito a su saldo de tarjeta); empresas que distribuyen tarjetas de minutos de tiempo de aire; empresas que producen e imprimen tarjetas de teléfono; empresas que venden accesorios para celulares, y muchas más. ■



Preguntas

Como asesor, este inversionista le ha pedido que seleccione la oportunidad de negocios que considere la más atractiva. Y para ello debe hacer un reporte que incluya lo siguiente:

1. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
2. Misión de la empresa.
3. Objetivos globales de esa empresa.
4. Estrategia.

5
Capítulo

Estrategias, políticas y premisas de planeación



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Explicar la naturaleza y el propósito de estrategias y políticas.
2. Describir el proceso de la planeación estratégica.
3. Comprender la matriz FODA y la matriz de portafolio de empresas.
4. Describir algunos tipos de estrategias y políticas importantes y la jerarquía de estrategias.
5. Identificar las estrategias genéricas de Porter.
6. Discutir la naturaleza de premisas y pronósticos.



En la actualidad, casi todas las empresas de negocios realizan planeación estratégica, aunque el grado de sofisticación y formalidad varía de manera considerable. De forma conceptual, la planeación estratégica es engañosamente simple: analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En realidad, éste es un proceso en extremo complejo que demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con la capacidad de la empresa.

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede asegurar si el ambiente externo y el interno serán los mismos la semana próxima, mucho menos dentro de varios años. Por tanto, las personas sólo hacen suposiciones o pronósticos acerca del ambiente anticipado. Algunos de los pronósticos se vuelven suposiciones para otros planes. Por ejemplo, el pronóstico del producto nacional bruto se vuelve la suposición para la planeación de las ventas, que a su vez se convierte en la base para la planeación de la producción, etcétera.

En este capítulo, aprenderá acerca de la naturaleza y el propósito de estrategias y políticas, el proceso de planeación estratégica (que identifica los aspectos críticos de formular una estrategia), la matriz FODA (una herramienta para integrar sistemáticamente factores externos e internos), la matriz del portafolio de empresas (una herramienta para asignar recursos), algunas clases de estrategias y políticas importantes, la jerarquía de estrategias y estrategias genéricas. Dado que los planes se hacen en un ambiente de incertidumbre, también aprenderá acerca de realizar premisas y pronósticos.

La naturaleza y el propósito de estrategias y políticas

Estrategias y políticas están estrechamente relacionadas. Ambas dan dirección, son el marco para los planes, son la base de los planes operacionales y afectan todas las áreas de la administración.

El término *estrategia* (que se deriva de la palabra griega *strategos*, que significa "general") se ha utilizado de diferentes maneras. Los autores difieren en al menos un aspecto importante. Algunos se enfocan en los dos puntos finales (misión/propósito y metas/objetivos) y los medios para alcanzarlos (políticas y planes). Otros resaltan los medios para los fines en el proceso estratégico más que los fines por sí mismos. Como se señaló en el capítulo 4, la **estrategia** se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. Por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.

Estrategia
Determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

Las **políticas** son declaraciones que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones, las cuales aseguran que estas decisiones se realicen dentro de ciertos límites. Por lo común, no requieren acción, sino que tienen el propósito de guiar a los gerentes en su compromiso de tomar una buena decisión finalmente.

Políticas
Declaraciones o comprensiones generales que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones.

La esencia de la política es la discreción. La estrategia, por otra parte, se refiere a la dirección en la que los recursos humanos y materiales serán aplicados para incrementar la oportunidad de alcanzar los objetivos seleccionados.



Perspectiva internacional

Impulsada por valor –y política– Samsung busca reconocimiento global[1]



Grupo Samsung es un conglomerado coreano enfocado en productos electrónicos y servicios financieros. En el pasado, muchas compañías coreanas encontraban dificultades porque se diversificaban a campos no relacionados. En su nuevo enfoque a la administración, Samsung trata de evitar las fallas de otras compañías. A principios de este siglo, Samsung dio inicio a una política diseñada a hacer de la compañía un líder en su campo, compitiendo contra empresas como Sony, de Japón.

La compañía es impulsada por sus valores y su filosofía, que establece: "Dedicaremos nuestras personas y tecnologías a crear productos y servicios superiores, contribuyendo así a una mejor sociedad global."[2] Samsung reconoce la importancia de su gente y el uso de las tecnologías más recientes para alcanzar el éxito en el mercado. Al mismo tiempo, está consciente de la responsabilidad de contribuir a la sociedad, no sólo en Corea, sino a nivel mundial.

El presidente Lee Kun-Hee estableció las bases para un nuevo enfoque de la administración que considera los defectos como un crimen. Calidad, productos superiores y excelente servicio al cliente son considerados factores clave para el éxito en el muy competitivo ambiente que ha estado dominado por empresas japonesas. Con su enfoque de "administración digital", Samsung intenta explotar las oportunidades creadas por las tecnologías de la era de la información.

Los valores, filosofías y políticas de Samsung, así como su meta de convertirse en un líder global en su campo, han atraído a muchos estudiantes universitarios coreanos. ¿Ayudarán estos jóvenes a la compañía a competir con éxito en el ambiente global?

Para ser efectivas, estrategias y políticas deben ponerse en práctica por medio de planes, con detalles crecientes hasta llegar al centro de la operación. Los planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se conocen como tácticas, y las estrategias deben estar apoyadas por tácticas efectivas.

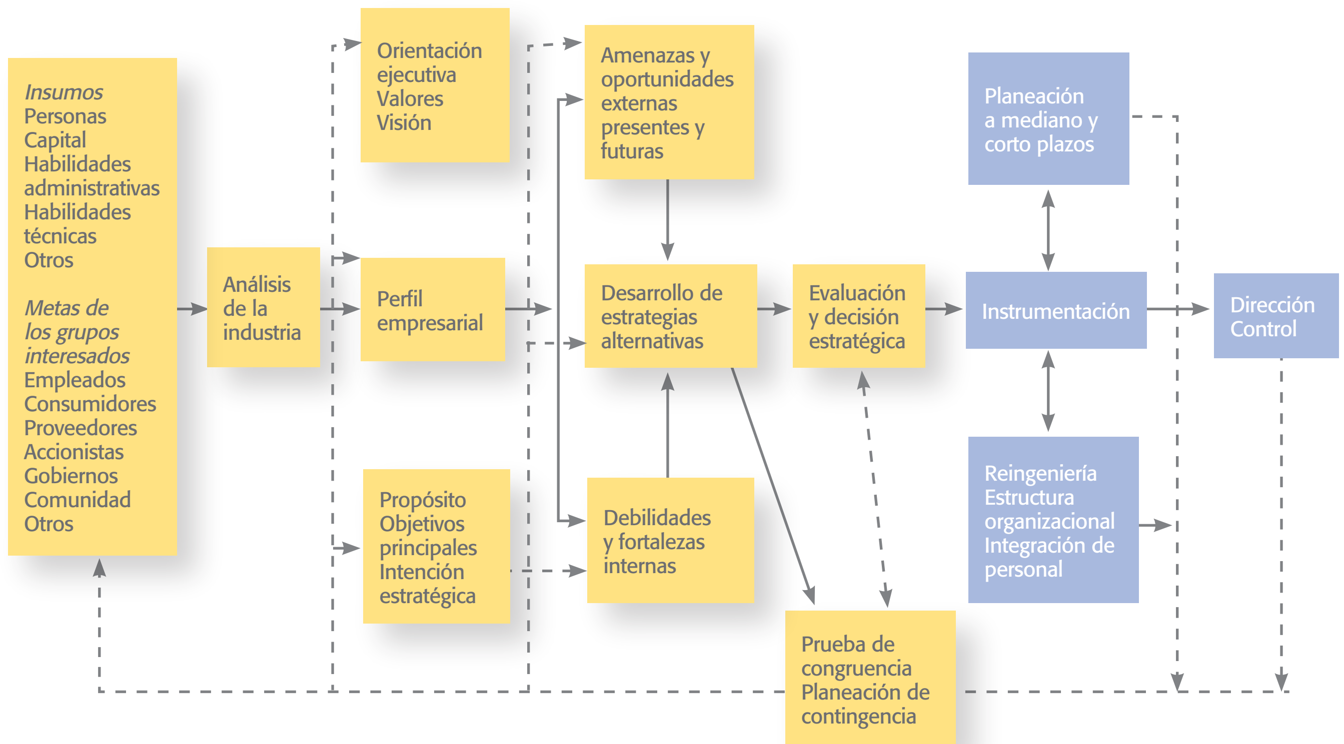
El proceso de planeación estratégica

Aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede ser construido, al menos conceptualmente, con base en los elementos clave que se muestran en la figura 5.1 y elaborado en lo siguiente.

---

1 Moon Ihlwan y Gerry Khermouch, "Samsung: No Longer Unsung", *BusinessWeek*, 6 de agosto de 2001. Véase también *www.samsung.com*, consultado el 1 de octubre de 2006.

2 Samsung, *www.samsung.com*, consultado el 14 de enero de 2002.



Adaptado y modificado de Heinz Weihrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", en Long Range Planning, vol. 15, núm 2, 1982, pp. 54-66.

FIGURA 5.1 Modelo del proceso de planeación estratégica

Insumos a la organización

Los diversos insumos organizacionales, que incluyen los insumos de metas de los reclamantes se analizaron en el capítulo 1 y no requieren elaboración adicional.

Análisis de la industria

Como se verá más adelante en este capítulo, Michael Porter sugiere que la formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria al analizar el ambiente externo. El enfoque debe estar en el tipo de competencia dentro de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y las posiciones de negociación de los proveedores, así como de compradores o clientes.

Perfil de la empresa

El perfil de la empresa es casi siempre el punto de partida para determinar dónde está posicionada la compañía y hacia dónde debería ir. De tal forma que la alta gerencia determina la misión de la empresa y aclara su orientación geográfica, así como si debería operar en regiones selectas, en todo el país de origen, o hasta en diferentes países. Además, los gerentes evalúan la posición competitiva de su empresa.



Perspectiva empresarial

Entrevista con Art Ciocca, presidente del Wine Group[3]



El Wine Group es la tercera vinatera del mundo, esto debido a su volumen.[4] El señor Art Ciocca[5] es el presidente del Wine Group y lo fundó con una compra administrativa de los activos vinícolas de la Coca-Cola Bottling Company de Nueva York en 1981. El Wine Group ganó fama y participación de mercado con su producto innovador 'Wine in a Box' (Vino en caja). El cambio a este producto fue en gran parte la respuesta al reconocimiento de su desventaja competitiva de precios en botellas de vidrio relativa a empresas más grandes de la industria. Su innovación del producto de vino de alta calidad en una caja le permitió crecer con rapidez y eficiencia con productos que satisfacían las demandas de sus clientes. A lo largo de su historia, Ciocca ha dirigido a Wine Group en exitosas elecciones estratégicas (como la demanda del mercado de los vinos para enfriar de mediados a fines del decenio de 1980) con un cuidadoso análisis de las fortalezas de sus competidores y su propia habilidad de escoger los mercados en los que podía competir con efectividad y rentabilidad. Ciocca contempla la administración empresarial como una práctica que puede y debe ser utilizada en organizaciones de todos los tamaños, no sólo en nuevas empresas.

Orientación, valores y visión de los ejecutivos[6]

El perfil de la empresa se conforma por personas, en especial los ejecutivos; y su orientación y valores son importantes para formular la estrategia. Establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa a través de su visión al contestar la siguiente pregunta: "¿En qué queremos convertirnos?"[7] En consecuencia, sus valores, sus preferencias y sus actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado porque tienen efecto en la estrategia. Por ejemplo, aun si la alternativa de distribuir bebidas espirituosas puede parecer redituable, los ejecutivos podrían decidir en contra de esa estrategia debido al sistema de valores de la alta gerencia que condena las bebidas alcohólicas.

---

3 Entrevista realizada a Art Ciocca, presidente de The Wine Group el 11 de enero de 2007 por Mark Cannice.
4 http://en.wikipedia.org/wiki/The_Wine_Group
5 Escuche a Art Ciocca en formato podcast en: http://www.usfmbapodcast.com/archive.htm#Ciocca
6 Para una discusión de visión, véase James C. Collins y Jerry Porras, "Building Your Company's Vision", en Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III (editores), *Crafting and Executing Strategy*, 12a. ed., Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2001, pp. 442-456.
7 Fred R. David, "Vision versus Mission", en *Strategic Management*, 8a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, p. 56.



Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica[8]

La **misión**, en ocasiones también llamado el propósito, es la respuesta a la pregunta: "¿Cuál es nuestro negocio?" Los principales objetivos son los puntos finales hacia dónde se dirigen las actividades de la empresa. Estos temas se analizaron en el capítulo anterior.

La **intención estratégica** es el compromiso de ganar en el ambiente competitivo. Los profesores Gary Hamel y C.K. Prahalad analizaron compañías que lograron liderazgo global.[9] Encontraron que esas empresas tenían la obsesión de ganar, no sólo al más alto nivel, sino en toda la organización, esta obsesión se llama intención estratégica y se ilustra con el ejemplo de la intención de Komatsu de "encerrar en un círculo a Caterpillar", su principal rival, la idea de Canon de "derrotar a Xerox", o la intención de Honda de convertirse en un pionero automotriz, "una segunda Ford". Los autores señalan que la intención estratégica requiere esfuerzo y compromiso personal. La declaración de intención es estable con el tiempo y se enfoca en la esencia de ganar.

Misión
Una declaración que responde la pregunta: "¿Cuál es nuestra empresa?"

Intención estratégica
Compromiso de ganar en el ambiente competitivo.

www.caterpillar.com
www.xerox.com
www.honda.com
www.ford.com

Ambiente externo presente y futuro

El ambiente externo presente y futuro debe ser evaluado en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, de productos y servicios en el mercado y de otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa.

Ambiente interno[10]

De igual modo, el ambiente interno de la empresa debe ser auditado y evaluado con respecto a sus recursos y fortalezas, debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Deben evaluarse otros factores internos importantes para formular una estrategia, los cuales incluyen los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, estructura y clima de la organización, sistema de planeación y control y relaciones con los clientes.

8 Gary Hamel y C. K. Prahalad, "Strategic Intent", en Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (editores), *Readings in Strategic Management*, 5a. ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 56-76; Hamel y Prahalad, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994, pp. 141-149; Hamel, *Leading the Revolution*, Boston: Harvard Business School Press, 2000; Hamel, "Inside the Revolution: Take It Higher", *Fortune*, 5 de febrero de 2001, pp. 169-170.

9 El artículo de Hamel y Prahalad fue publicado originalmente en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1989, y fue reimpreso con ciertos cortes en Henry Mintzberg y James Brian Quinn, *The Strategy Process: Concepts and Cases*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996, pp. 41-45.

10 Howard Thomas, Timothy Pollock y Philip Gorman, "Global Strategic Analyses: Frameworks and Approaches", Academy of Management Executive, febrero de 1999, pp. 70-82.

Desarrollo de estrategias alternativas

www.hyundai.com
www.gm.com

Las estrategias alternativas se desarrollan sobre la base de un análisis del ambiente externo e interno. Una organización puede buscar tipos de estrategias muy diferentes,[11] *especializarse* o *concentrarse*, como hizo la coreana Hyundai al producir autos de menor precio (en contraste con General Motors, por ejemplo, que tiene una línea de productos completa que va de autos baratos, a los de lujo). Bajo el liderazgo de Chung Mong Koo, su director ejecutivo, la compañía introdujo el vehículo utilitario Santa Fe de precio competitivo que fue bien recibido en el mercado.[12]



Perspectiva internacional

La estrategia de expansión de ZX Auto China



Ahora nadie se sorprende de encontrar artículos chinos de diverso tipo en cualquier país de Europa o de América. No obstante, siempre es un duro golpe para las empresas que ya están en el mercado saber que tendrán que competir con artículos chinos que tendrán un precio mucho menor al propio. Así que cuando se anunció que entrarían automóviles chinos a México, en 2008, importados por la ZX Auto China, la mayoría de los distribuidores establecidos en ese país, como Ford, Chevrolet, Chrysler, Nissan, Toyota, Honda y Jeep recibieron un duro golpe. Además, ZX Auto China anunció que instalaría una fábrica de automóviles en la ciudad mexicana de Tijuana en 2008, la cual fabricará vehículos utilitarios y camionetas, con el fin de vender en Estados Unidos, a través de Camco Autos.

En septiembre de 2007 llegarán los primeros 30 mil vehículos, importados por ZX Auto México, que inauguran las operaciones de Zhongxing Auto en América, y que tendrán precios de entre 12 mil dólares para camionetas y de 2 999 a 3 200 para sus trimotos. Su plan es expandirse desde México a Estados Unidos y a América Latina. Su objetivo es producir 800 mil vehículos de 2008 a 2012, con una estrategia agresiva de introducción: en la compra de los primeros modelos regalarán una trimoto. ZX Auto espera ingresar al mercado estadounidense en 2008 mediante su subsidiaria ZX Automobile Corporation NA.

Fuentes: Información basada en http://es.cars.yahoo.com/26062007/185/china-zx-auto-instalara-mexico-fabrica-america.html, consultada el 13 de julio de 2007; Durán Antonio, "Llegan autos chinos a México", *El Financiero* (en línea), 12 de junio de 2007, consultado en http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=62853&docTipo=1&orderby=docid&sortby=ASC y del sitio de ZX Autos: http://www.zxauto.com.cn/english/news_show.asp?iID=1&currentpage=1, consultado el 13 de junio de 2007.

---

11 Para una discusión detallada de varios tipos de estrategias, véase Fred R. David, *Strategic Management*, 8a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, cap. 5.

12 Brian Bremner, "Hyundai Gets Hot", *BusinessWeek*, 17 de diciembre de 2001, pp. 84-86.

www.kmart.com
www.bordersgroupinc.com (Walden)
www.paylessdrug.com
www.toyota.com
www.nummi.com

De manera alterna, una empresa puede *diversificarse*, al extender sus operaciones a mercados nuevos y rentables. Kmart Corporation formó un Grupo Detallista Especializado que incluyó a tiendas como la Walden Book Company, Builders Square, Designer Depot y PayLess Drug Stores. Otra estrategia más es la *expansión internacional* a otros países, como se describió en el capítulo 3. Otros ejemplos de posibles estrategias son las *inversiones conjuntas* y las *alianzas estratégicas* apropiadas para algunas empresas.[13] En los grandes negocios donde las empresas tienen que reunir sus recursos, como lo ilustra la inversión conjunta de General Motors y Toyota para producir autos pequeños en California.[14]

En algunas circunstancias, una compañía puede adoptar una estrategia de *liquidación* al terminar una línea de productos no rentable, o hasta disolver la empresa, como lo ilustran las Asociaciones de Ahorro y Préstamos, o declararse en quiebra, como lo ejemplifica la compañía de energía Enron. Pero en algunos casos, la liquidación puede no ser necesaria, sólo una estrategia de *atrincheramiento* puede ser suficiente. En tal situación, la compañía recorta su operación temporalmente.

Éstos son sólo unos cuantos ejemplos de posibles estrategias. En la práctica, las compañías, en especial las grandes, buscan una combinación de estrategias.

Evaluación y elección de estrategias[15]

Las diversas estrategias se tienen que evaluar con mucho cuidado antes de hacer la elección. Las elecciones estratégicas se consideran a la luz de los riesgos involucrados en una decisión en particular. Algunas oportunidades redituables pueden no aprovecharse porque el fracaso en un proyecto arriesgado resulta en la quiebra de la empresa. Otro elemento difícil al elegir una estrategia es el momento. Hasta el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inapropiado. Más aún, la reacción de los competidores se debe tomar en consideración. Cuando IBM redujo el precio de su computadora personal como reacción al éxito de la computadora Macintosh de Apple, las empresas que producían computadoras compatibles con la de IBM no tuvieron más elección que reducir sus precios también. Esto ilustra la interconexión de las estrategias de empresas en la misma industria.

Pruebas de congruencia y planeación de contingencias

El último aspecto clave del proceso de planeación estratégica es la prueba de congruencia y la planeación de contingencias. Durante todas las fases del proceso de planeación estratégica, las pruebas de congruencia son esenciales. Ya que el futuro no se puede

[13] Para una discusión de alianzas estratégicas, véase Manuel G. Serapio, Jr. y Wayne F. Cascio, "End-Games in International Alliances", *Academy of Management Executive*, febrero de 1996, pp. 62-73; Gabor Garai, "Leveraging the Rewards of Strategic Alliances", en Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III (editores), *Crafting and Executing Strategy*, 12a. ed., Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2001, pp. 601-606; Andrew C. Inkpen, "Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1998, pp. 69-80.

[14] New United Motor Manufacturing, Inc., *www.nummi.com*, consultado en septiembre de 2006.

[15] Véase también Gary Hamel, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 69-82.

predecir con un alto grado de certidumbre, es necesario tener planes de contingencia preparados. Por ejemplo, una estrategia puede prepararse bajo la suposición de que el producto nacional bruto pueda incrementarse 3% anual en los próximos tres años. También se puede elaborar un plan de contingencia donde el escenario incluye una importante recesión.

Planeación a mediano y corto plazos, implementación a través de organizar, asignar personal, dirigir y controlar

Aunque no es parte del proceso de planeación estratégica (y, por tanto, se muestra con líneas punteadas en la figura 5.1), la planeación a mediano y corto plazos, así como la implementación de los planes se debe considerar durante todas las fases del proceso. La implementación de la estrategia requiere organizar, quizás hasta someter a la organización a un proceso de reingeniería (véase la parte 3 de este libro), integrar personal (staffing), es decir, cubrir y mantener cubiertas las posiciones de la estructura de la organización (véase la parte 4) y proporcionar liderazgo a través de motivación y comunicación efectiva (véase la parte 5). También se deben instalar controles para monitorear el desempeño contra los planes (véase la parte 6). La importancia de la realimentación se muestra por los rizos del modelo. Estos aspectos de la implementación de la estrategia se discuten más adelante en la obra.

La matriz FODA: herramienta moderna para el análisis de la situación

En la actualidad, los diseñadores de estrategias son asistidos por varias matrices que muestran las relaciones de variables críticas, como la matriz del portafolio de empresas del Boston Consulting Group que se analizará más adelante. Durante muchos años, el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía. Sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias de alternativa claras basadas en él. Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de la compañía o hasta de una nación que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.[16]

La matriz FODA tiene un ámbito más amplio y una importancia distinta que la matriz de portafolio de empresas. La primera no reemplaza la segunda. La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

[16] Esta discusión y las cifras acompañantes han sido adaptadas de Heinz Weihrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2, 1982, pp. 54-66; Weihrich, "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model", *European Business Review*, vol. 99, núm. 1, 1999, pp. 9-22.

Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que con frecuencia se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar estas elecciones, se ha propuesto la matriz FODA, donde *F* representa fortalezas; *O*, oportunidades; *D*, debilidades y *A*, amenazas. El modelo FODA se inicia con la evaluación de amenazas porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica como resultado de una crisis, problema o amenaza percibidos.

Cuatro estrategias de alternativa

La figura 5.2 presenta las cuatro estrategias de alternativa de la matriz FODA (aunque la importancia está en las estrategias, en esta discusión pueden hacerse análisis similares para desarrollar tácticas o planes de acción más detallados). Las estrategias se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (debilidades y fortalezas):

1. La *estrategia DA* busca minimizar debilidades y amenazas y se le llama la estrategia mini-mini (por "minimizar-minimizar"). Puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una inversión conjunta, se atrinchere, o hasta se liquide.
2. La *estrategia DO* intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas mismas áreas dentro de la empresa, o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) del exterior para permitirle aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La *estrategia FA* utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras, minimizando las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
4. La *estrategia FO*, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable. En verdad, es la meta de las empresas moverse de otras posiciones en la matriz a ésta. Si tienen debilidades, buscarán superarlas. Convirtiéndolas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, harán frente a ellas para poder enfocarse en oportunidades.

Factores internos / Factores externos	**Fortalezas internas (F)** Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería	**Debilidades internas (D)** Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de "fortalezas"
Oportunidades externas (O) (Considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología	**Estrategia FO: maxi-maxi** Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades	**Estrategia DO: mini-maxi** Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades
Amenazas externas (A) Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de "oportunidades" antes citado	**Estrategia FA: maxi-mini** Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas	**Estrategia DA: mini-mini** Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas

FIGURA 5.2 Matriz FODA para la formulación de estrategias

Dimensión de tiempo y la matriz FODA

Hasta ahora, los factores que se muestran en la matriz FODA se refieren al análisis en un momento en particular. Sin embargo, los ambientes internos y externos son dinámicos: algunos factores cambian con el tiempo, en tanto que otros lo hacen muy poco. Por tanto, los diseñadores de estrategias deben preparar varias matrices en diferentes puntos del tiempo, como se muestra en la figura 5.3. Así, podemos empezar con un análisis FODA del pasado, continuar con un análisis del presente, y quizá, lo más importante, enfocarse en diferentes periodos (T1, T2, etc.) en el futuro.

Aplicación de la matriz de fusiones FODA para fusiones, adquisiciones, inversiones conjuntas y alianzas

Compañías de todo el mundo utilizan la matriz FODA; la matriz también se ha incluido en varios libros de texto modernos sobre administración estratégica.[17] En fecha reciente, el concepto de la matriz FODA se introdujo para planear fusiones, adquisiciones, inversiones conjuntas y alianzas.[18] Cuando dos socios consideran actividades conjuntas, es prudente analizar las fortalezas y debilidades de cada socio, así como sus oportunidades y amenazas. Más aún, deben considerarse sus estrategias de alternativa *antes* de que su asociación sea considerada: estas dos matrices FODA proporcionan una mejor comprensión de los socios potenciales antes de formalizar lazos. Por ejemplo, fortalezas y debilidades complementarias podrían resultar en una ventaja competitiva para ambas

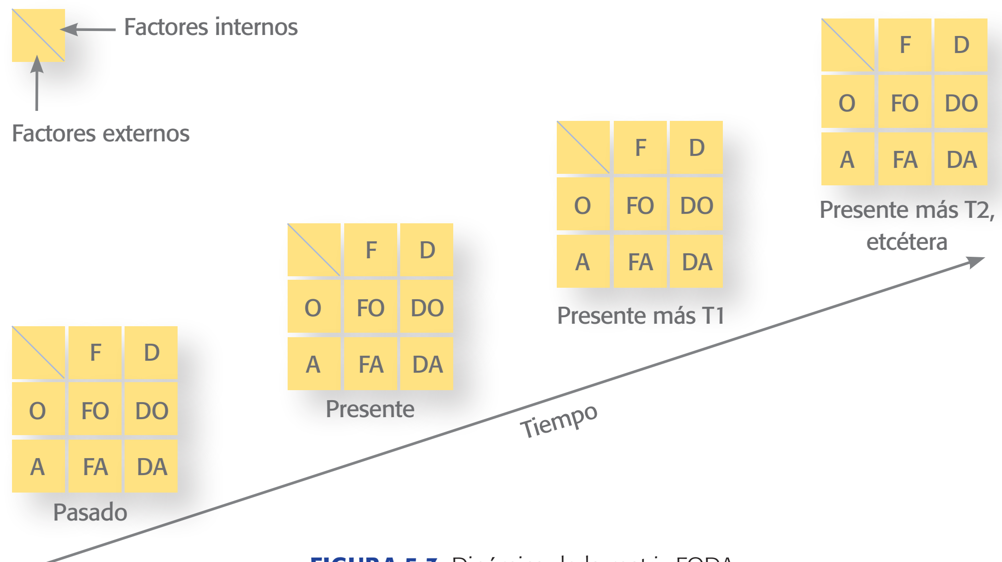


FIGURA 5.3 Dinámica de la matriz FODA

[17] Fred R. David, "Vision versus Mission", en *Strategic Management*, 8a. ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, cap. 6; J. David Hunger y Thomas L. Wheelen, *Essentials of Strategic Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, cap. 5.

[18] La Matriz de Fusiones TOWS fue presentada en la Eastern Academy of Management Conference de San José, Costa Rica, del 17 al 21 de junio de 2001 y fue ilustrada por la fusión Daimler-Chrysler.



Perspectiva internacional

Daimler-Chrysler y Mercedes se separan

Luego de casi 10 años desde su fusión en 1998, Daimler-Chrysler ha anunciado su separación el 14 de mayo de 2007. Tres años de pérdidas millonarias consecutivas en Chrysler Group (en 2006 por mil millones de euros) y el cierre de su fábrica en Newark, debido a la volatilidad y las presiones fuertes sobre los márgenes de utilidad en Norteamérica, su principal mercado, han tenido un efecto negativo en su crecimiento. En el mercado automotriz se considera que Chrysler tiene un oferta obsoleta, conformada por pickups y camionetas todoterreno enormes con tanques de gasolina también enormes, estas características sumadas a la fuerte competencia pueden ser las causantes de sus aprietos.

Por otro lado, Daimler-Benz registró ganancias récord en 2006; el consorcio creció 5 500 millones de euros este año. Por eso, la central alemana teme que su estrella Daimler-Benz vea empañado su desempeño por su socio estadounidense.

En un comunicado de su sitio se afirma que a pesar de que las sinergias entre ambas empresas han sido utilizadas por completo, "no puede haber más colaboración entre sus segmentos de mercado diferentes".

Así, Cerberus Capital Management, una empresa afiliada de capital privado, tomó el control de Daimler-Chrysler y su negocio de servicios financieros por 7 400 millones de dólares y se espera que en breve anuncien la nueva estrategia de lo que será Daimler AG.

Fuentes: Basado en información tomada de Herrera Pahl, Claudia, "Daimler-Chrysler: ¿Divorcio programado?", en DW-World, consultado en http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2351291,00.html; y del sitio de DaimlerChrysler: http://www.daimlerchrysler.com, consultado el 13 de julio de 2007.

compañías. Por otra parte, la repetición y el traslape pueden resultar en una duplicación de esfuerzos. Después de evaluar las dos matrices, debe desarrollarse una tercera para la sociedad. Esto tiene importancia especial para adquisiciones y fusiones por la permanencia relativa de la entidad resultante. Preparar las tres matrices FODA puede hacer que se identifiquen problemas potenciales en asociaciones más sueltas como una alianza estratégica. La matriz de fusiones FODA quedará ilustrada por la fusión Daimler-Chrysler en la sección de cierre de la segunda parte.

Estrategia de océano azul: en busca de oportunidades en un mercado no contendido[19]

En el análisis de la matriz FODA se mostró que las compañías podían usar sus fortalezas y superar sus debilidades al aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Se sugirió que la estrategia potencial más exitosa era usar la fortaleza de la empresa y aprovechar las oportunidades.

En el libro *Blue Ocean Strategy-How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, de reciente publicación, los autores W. Chan Kim y Renee Mauborgne específicamente sugieren enfocarse en oportunidades que exploran aguas no

[19] W. Chan Kim y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy-How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, Harvard Business School Press, 2005; Robert D. Hof y Michael Arndt "How to Hit a Moving Target", *BusinessWeek Online*, 21 de agosto de 2006; "Blue Ocean Strategy", http://knowledge.insead.edu, consultado el 24 de noviembre de 2006.

contendidas (oportunidades) en el "océano azul", más que tratar de derrotar a la competencia en la industria existente, o el "océano rojo", como los autores sugieren. El océano rojo se puede ilustrar con la "sangrienta" competencia actual en la industria automotriz donde las compañías tratan de ser un poco mejores que su competidor al tener, por ejemplo, una estructura de costos más baja. En contraste, la estrategia del océano azul se puede ilustrar por la subasta en línea de eBay al ingresar a un mercado sin competidores. Exploremos más a fondo las diferencias entre las estrategias del océano rojo y el azul.

Estrategias competitivas tradicionales que operan en el océano rojo, dirigidas a derrotar a la competencia en un mercado existente. Las compañías trataban de ser mejores que sus competidores. Michael Porter de Harvard sugirió que las compañías tienen que hacer una elección estratégica entre la diferenciación al ofrecer a los clientes algo especial por lo que están dispuestos a pagar un precio adicional, o tener una menor estructura de costos bajos, como lo ejemplifica Wal-Mart que se estudia más adelante en el capítulo 6.

En contraste, la estrategia de océano azul se enfoca en el mercado no contendido al ofrecer un producto o servicio que es único en un espacio de mercado en el que no hay competidor, haciendo la competencia irrelevante, como sugiere el subtítulo del libro *Blue Ocean Strategy*. Más que competir en una situación de demanda existente, la estrategia del océano azul intenta crear y desarrollar una nueva demanda de sus productos o servicios. Más aún, la compañía exitosa buscará estrategias que se enfocan en la diferenciación y bajo costo como se ilustró con la introducción del coche Lexus que tenía características de diferenciación de los autos de lujo, pero a un menor precio. De este modo, Toyota, el fabricante de Lexus, creó valor para el comprador. La innovación con valor es más que simple innovación, es una estrategia que requiere que toda la compañía esté comprometida a la creación de valor para el cliente al ofrecer algo especial a un costo y precio relativamente bajo.

http://www.toyota.com

Para capturar el océano azul y volver irrelevante a la competencia, Kim y Mauborgne introducen una herramienta de diagnóstico y marco de acción llamada *The Strategic Canvas*. Esta herramienta identifica los factores relevantes de una industria en la que las compañías compiten. Estos factores varían de una industria a otra. Por ejemplo, en la industria de las aerolíneas, los factores pueden incluir el precio de la transportación aérea, alimentos, la amabilidad en el servicio, etc. Southwest Airlines, la exitosa aerolínea de Estados Unidos, califica bajo en precios, alimentos y conexiones en los centros aeroportuarios (hubs). Pero califica más alto en amabilidad en el servicio y frecuencia de vuelos que otras aerolíneas. Ya que Southwest tenía poca competencia en estos últimos criterios donde obtenía altas calificaciones, buscaba una estrategia de océano azul.

Para compañías que procuran una estrategia de océano azul, se deben buscar cuatro acciones. Primero, identificar y eliminar aquellos factores que puedan no tener importancia para el comprador. Segundo, si la eliminación no es una opción, considere reducir esos factores. Tercero, eleve o fortalezca aquellos factores que son únicos. Y cuarto, cree factores nuevos o nuevos y únicos que son deseados por los compradores, pero ignorados por los competidores. Esto fue lo que Southwest Airlines y otras empresas hicieron al adoptar una estrategia de océano azul.

¿Cómo puede aplicarse la estrategia de océano azul al formular una estrategia basada en la matriz FODA de la figura 5.2 mostrada antes? La estrategia de océano rojo tradicional se puede ejemplificar por la estrategia FA (fortalezas y amenazas) en la que una compañía usa sus fortalezas para hacer frente a las amenazas creadas por la competencia. La competencia frente a frente con frecuencia resulta en un baño de sangre a través de una estrategia de océano rojo. En contraste, la estrategia FO



Perspectiva internacional

El océano azul de iPod

Un parteaguas en las innovaciones tecnológicas masivas ha sido, sin lugar a dudas, la creación del iPod por Apple, un reproductor de música digital, que en sus últimos modelos ya incluye una pantalla a color, batería con duración de 20 hr, capacidad de video y de canciones de 80GB. Desde su introducción en octubre de 2001, se han vendido 1.5 millones de iPods y contribuyó enormemente a que Apple alcanzara ingresos operativos en 2003, de 24 millones de dólares, por lo que hay quien piensa que el pequeño gadget le salvó la vida a Apple.



No obstante, la competencia no se durmió y, lo que antes fue una mina de oro para Steven Jobs, director ejecutivo de Apple, ahora se ve socabado por la introducción de reproductores de música de Dell, que cuestan 100 dólares menos que el iPod, o el de Samsung que trabaja con Napster y es más barato.

Fuentes: Basado en información de Hawn, Carleen, "If he's so smart… Steve Jobs, Apple, and the Limits of Innovation", en Fast Company.com: http://www.fastcompany.com/magazine/78/jobs.html, consultado el 13 de julio de 2007; y del sitio de Apple en: www.apple.com.

(fortalezas-oportunidades) en la que una compañía usa sus estrategias para aprovechar oportunidades, sería un ejemplo de estrategia de océano azul. Es cierto que en la matriz FODA los análisis de oportunidades fueron considerados en general, en tanto que Kim y Mauborgne se enfocan en oportunidades únicas ignoradas por los competidores.

Existe otra alternativa de estrategia de océano azul, concretamente la estrategia DO, donde una compañía comprende sus debilidades y reconoce que una forma de superar la debilidad es buscar oportunidades únicas. A menudo, una compañía con debilidades puede estar en problemas y luego sentirse motivada a buscar oportunidades que no hayan sido explotadas por sus competidores con intensidad, es decir, adoptar una estrategia de océano azul.

En resumen, las compañías que adoptan una estrategia de océano azul pueden buscar las estrategias FO y FA que se muestran en la figura 5.2. Si bien no se puede evitar enfrascarse en la estrategia FA, es prudente que las empresas intenten primero adoptar una estrategia de océano azul para evitar la confrontación sangrienta resultante de la alternativa FA.

La matriz de portafolio: una herramienta para asignar recursos

El Boston Consulting Group desarrolló la matriz del portafolio de empresas.[20] La figura 5.4, una versión simplificada de la matriz, muestra los enlaces entre la tasa de

[20] Bruce D. Henderson, *The Experience Curve Revisited*, Boston: Boston Consulting Group, sin fecha; Barry Hedly, "Strategy and the 'Business Portfolio'", *Long Range Planning*, febrero de 1977, pp. 9-15; Bruce D. Henderson, "The Application and Misapplication of the Experience Curve", *Journal of Business Strategy*, invierno de 1984; Boston Consulting Group, *www.bcg.com*, consultado el 14 de enero de 2002.



Adaptado de *The Product Portfolio Matrix*, copyright 1970, The Boston Consulting Group, Inc.

FIGURA 5.4 Matriz de portafolios de negocios

www.bcg.com

crecimiento de la empresa y la posición competitiva relativa de la empresa, identificada por la participación de mercado. Las empresas ubicadas en el cuadrante de las "interrogantes", con una participación de mercado débil y una tasa alta de crecimiento, por lo común requieren inversión de efectivo para convertirse en "estrellas", las empresas en la posición de alto crecimiento y muy competidas. Estos tipos de empresas tienen oportunidades de crecimiento y utilidades. Las "vacas de efectivo", con una fuerte posición competitiva y tasa baja de crecimiento, se encuentran bien establecidas en el mercado y tales empresas están en una posición de elaborar sus productos a bajos costos. Por tanto, sus productos proporcionan el efectivo necesario para su operación. Los "perros" son empresas con bajo crecimiento y una débil participación de mercado. Por lo común no son empresas redituables y en general hay que deshacerse de ellas.

La matriz de portafolio fue desarrollada para corporaciones grandes con varias divisiones que frecuentemente están organizadas alrededor de unidades de empresas estratégicas (tema a discutir en el capítulo 8). Si bien el análisis de portafolio fue popular en el decenio de 1970, no dejó de tener críticos que sostienen que es demasiado simplista. Asimismo, el criterio de la tasa de crecimiento ha sido considerado insuficiente para la evaluación de la importancia de una industria. De igual modo, la participación de mercado como regla para medir la posición competitiva puede ser inadecuada.

Principales tipos de estrategias y políticas

Para una empresa de negocios (y con alguna modificación, también para otros tipos de organizaciones), las principales estrategias y políticas que dan una dirección general a



la operación, es probable que estén en las áreas de crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y marketing. Analizaremos sólo las últimas dos.

Productos o servicios

Una empresa existe para proporcionar productos o servicios. En un sentido muy real, las utilidades son simplemente una medida —aunque importante— de lo bien que una compañía atiende a sus clientes. Los nuevos productos o servicios, más que cualquier otro factor único, determinan lo que es o será una empresa.

Las preguntas claves en esta área pueden resumirse así:

- ¿Cuál es el giro de nuestra empresa?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué quieren nuestros clientes?
- ¿Cuánto comprarán nuestros clientes y a qué precio?
- ¿Queremos ser un líder del producto?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Queremos desarrollar nuestros propios productos nuevos?
- ¿Qué ventajas tenemos para atender las necesidades del cliente?
- ¿Cómo debemos responder a la competencia existente o potencial?
- ¿Hasta dónde podemos ir al atender las necesidades del cliente?
- ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ¿Qué forma básica debe asumir nuestra estrategia?

Marketing

Las estrategias de marketing son diseñadas para guiar a los gerentes a llevar productos o servicios a los clientes y alentarlos a comprar. Las estrategias de marketing están estrechamente relacionadas a las estrategias de productos; deben estar interrelacionadas y apoyarse mutuamente. De hecho, Peter Drucker considera las dos funciones básicas de la empresa como innovación (la creación de nuevos bienes o servicios) y marketing. Una empresa apenas podrá sobrevivir sin al menos una de estas funciones y, de preferencia, las dos.

Las preguntas claves que sirven como guías para establecer una estrategia de marketing son:

- ¿En dónde están nuestros clientes y por qué compran?
- ¿Cómo compran nuestros clientes?
- ¿Cómo es mejor vender para nosotros?
- ¿Tenemos algo qué ofrecer que los competidores no?
- ¿Queremos tomar medidas legales para desalentar a la competencia?
- ¿Necesitamos y podemos proporcionar servicios de apoyo?
- ¿Cuáles son la mejor política y estrategia de asignación de precios para nuestra operación?
- ¿Cómo podemos atender mejor a nuestros clientes?



FIGURA 5.5 Pirámide de jerarquías de estrategias

Jerarquía de las estrategias de la compañía

En compañías grandes y diversificadas, la estrategia general puede tomar la forma de una jerarquía. En la cima de la pirámide está la estrategia a nivel corporativo. A este nivel, los ejecutivos preparan la estrategia general para una compañía diversificada. Las decisiones se toman con relación en las industrias en las que la compañía quiere competir. A menudo se selecciona un portafolio de empresas para alcanzar sinergias entre las unidades de empresas.

El segundo nivel de la jerarquía son las estrategias de negocio, que por lo común las desarrolla el gerente general de una unidad de negocio. Estas estrategias son revisadas y aprobadas o rechazadas por el director ejecutivo. La meta de la estrategia de negocio es ganar una ventaja competitiva en un área en particular de una línea de productos.

En el tercer nivel jerárquico, se desarrollan las *estrategias funcionales* (o políticas). Éstas son diseñadas para los diferentes departamentos u otras unidades organizacionales como finanzas, producción, marketing, servicio y personal. La meta es apoyar el negocio y las estrategias corporativas.

Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas de Porter[21]

El profesor Michael Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de esa industria. Este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas.

[21] Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 137-145. Véase también su *Competitive Strategy*, Nueva York: Free Press, 1980; *Competitive Advantage*, Nueva York: Free Press, 1985; *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York: Free Press, 1990; "The Competitive Advantage of the Inner City", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1995, pp. 55-71; "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, marzo de 2001, p. 63 y siguientes.



Análisis de la industria[22]

En el análisis de la industria, Porter identificó cinco fuerzas: 1) la competencia entre compañías, 2) la amenaza de nuevas compañías que entran al mercado, 3) la posibilidad de usar productos o servicios sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de compradores o clientes. Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, las cuales son genéricas porque pueden ser adecuadas a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia.

Estrategia general de liderazgo de costo

Este enfoque estratégico busca la reducción de costos, basado en mayor grado en la experiencia. Así, la importancia puede estar en mantener una vigilancia estrecha en los costos en áreas como investigación y desarrollo, operación, ventas y servicio. El objetivo es que una compañía tenga una estructura de bajo costo comparada con sus competidores. Esta estrategia a menudo requiere una participación de mercado relativamente grande y una operación eficiente en costos como lo ilustra el jabón Ivory de bajo costo vendido en un amplio mercado.

Estrategia de diferenciación

La compañía que sigue una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios. Los autos deportivos Porsche son en verdad especiales; al igual que la Caterpillar Company, que es conocida por su servicio rápido y la disponibilidad de partes de repuesto. En el amplio mercado del consumidor, el jabón Dial se distingue de otras marcas por su uso de desodorantes.

Estrategia enfocada

Una compañía que adopta una estrategia enfocada se concentra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica, u otros aspectos que se vuelven el punto focal de los esfuerzos de la empresa. En lugar de atender todo el mercado con sus productos o servicios, la empresa puede darle importancia a un segmento específico del mercado. Una estrategia de bajo costo, de diferenciación, o ambas pueden lograr esto. Porter ilustra la estrategia de bajo costo enfocada con el ejemplo de La Quinta Inns, una cadena de moteles que opera en cierta región de Estados Unidos y atrae a representantes de empresas viajeros, como el personal de ventas. La *estrategia de diferenciación enfocada* puede ejemplificarse por Cray Research Inc., especializada en supercomputadoras poderosas y sofisticadas. La diferenciación permite a la compañía cobrar precios premio.

En general, una compañía necesita elegir una estrategia genérica para "no verse atrapada en el centro", según Porter. La que se quede atrapada en el centro necesita decidir una estrategia de bajo costo en un mercado amplio o estrecho, u ofrecer un producto o servicio diferenciado (único) en un mercado amplio o estrecho.

[22] Fred Nickols, "Industry Analysis ala Michael Porter: Five Forces Affecting Competitive Strategy", 2000, *http://home.att.net/~nickols/five_forces.htm*, consultado el 1 de octubre de 2006.

Premisas y pronósticos de planeación

Premisas de planeación

El ambiente anticipado en el que se espera que operen los planes.

Uno de los pasos esenciales y a menudo ignorados en una planeación efectiva y coordinada es la elaboración de premisas, que es el establecimiento y acuerdo de gerentes y planeadores de usar suposiciones congruentes, críticas, para los planes que se consideran. Las **premisas de planeación** se definen como el ambiente anticipado en el que se espera que los planes operen. Incluyen suposiciones o pronósticos de las condiciones futuras y conocidas que afectarán la operación de los planes.[23] Ejemplos de éstos son las políticas vigentes y los planes de la compañía existentes que controlan la naturaleza básica de los planes de soporte.

Debe hacerse una distinción entre pronósticos que son premisas de planeación y pronósticos que se traducen en expectativas futuras, generalmente en términos financieros de planes reales elaborados. Por ejemplo, un pronóstico para determinar condiciones de empresas futuras, volumen de ventas o el ambiente político, presenta premisas sobre las cuales desarrollar planes. Sin embargo, un pronóstico de los costos o ingresos de una nueva inversión de capital traduce un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso, el pronóstico es un requisito previo de la planeación; en el segundo, el pronóstico es un resultado de la planeación.

Al mismo tiempo, los planes mismos y los pronósticos de sus efectos futuros a menudo se convierten en premisas para otros planes. La decisión de una compañía de electricidad de construir una planta generadora nuclear, por ejemplo, crea condiciones que dan lugar a premisas para planes de líneas de transmisión y otros planes que necesariamente dependen de que se construya la planta generadora.

Pronósticos ambientales

Si el futuro se pudiera pronosticar con precisión, la planeación sería relativamente simple. Los gerentes sólo tendrían que tomar en cuenta sus recursos humanos y materiales, y sus oportunidades y amenazas, calcular el método óptimo para alcanzar su objetivo y proceder hacia él con un grado de certidumbre más o menos alto. En la práctica, pronosticar es mucho más complicado.

Valores y áreas de pronóstico

Pronosticar tiene valores adicionales a su uso. Primero, la elaboración de pronósticos y su revisión por los gerentes obligan a pensar por anticipado, ver hacia el futuro y tomar medidas para ello. Segundo, la preparación del pronóstico puede revelar áreas en donde se carece del control necesario. Tercero, hacer pronósticos, en especial cuando hay participación de toda la organización, ayuda a unificar y coordinar planes. Al enfocar la atención en el futuro, ayuda a traer una unidad de propósito a la planeación.

Las áreas ambientales que con frecuencia son escogidas para hacer pronósticos incluyen los ambientes económicos, sociales, político/legales y tecnológicos.

[23] Para percepciones acerca del futuro, véase el reporte especial de Peter Drucker, "The Next Society: A Survey of the Near Future", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, Inserto pp. 3-20.



Pronosticar con la técnica Delphi

Uno de los intentos por hacer los pronósticos tecnológicos más precisos y significativos es la técnica Delphi. Desarrollada por Olaf Helmer y sus colegas de la RAND Corporation, tiene un grado de respetabilidad y aceptación científica. Un proceso típico de la técnica Delphi es el siguiente:

www.rand.org

1. Un panel de expertos sobre un problema en un área en particular es seleccionado, por lo común de dentro y de fuera de la organización.
2. Se pide a los expertos (de manera anónima para que no tengan la influencia de otros) que hagan un pronóstico de lo que creen que ocurrirá y cuándo en varias áreas de nuevos descubrimientos o acontecimientos.
3. Las respuestas son compiladas y los resultados compuestos son realimentados a los miembros del panel.
4. Con esta información a la mano (pero aún con el anonimato individual) se hacen estimados adicionales del futuro.
5. El proceso puede repetirse varias veces.
6. Cuando una convergencia de opiniones empieza a evolucionar, los resultados se utilizan como un pronóstico aceptable.

Observe que el propósito de las opiniones sucesivas y la realimentación no son para comprometer a los expertos, sino que al sacar a colación opiniones adicionales, se llegará a opiniones mejor informadas. Así, se espera, y la experiencia ha verificado esta esperanza, llegar a un consenso informado entre los expertos.

Resumen

Existen varias definiciones de estrategia. Una amplia se refiere a la determinación de la misión o propósito de la empresa y sus objetivos básicos a largo plazo, seguidos por la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. Las políticas son declaraciones generales o entendimientos que guían los pensamientos de los gerentes en la toma de decisiones. Tanto estrategias como políticas dan dirección a los planes. Proporcionan el marco para los planes y sirven como base para el desarrollo de tácticas y otras actividades gerenciales.

El modelo de planeación estratégica muestra cómo funciona el proceso. Identifica los elementos críticos del proceso e indica cómo se relacionan entre ellos. La matriz FODA es una herramienta moderna para analizar las amenazas y oportunidades en el ambiente externo y sus relaciones con las debilidades y fortalezas internas de la organización. Es necesario desarrollar tres matrices FODA para fusiones, adquisiciones, inversiones conjuntas y alianzas. La matriz de portafolio es una herramienta para asignar recursos, enlazando la tasa de crecimiento de la empresa con la posición competitiva relativa (medida por la participación de mercado) de la misma empresa.

La estrategia de océano azul se enfoca en el espacio en el mercado sin competencia seria. En contraste, la estrategia del océano rojo enfrenta a los competidores en una lucha sangrienta.

Es necesario desarrollar importantes tipos de estrategias y políticas en áreas como crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y marketing. Las estrategias forman una jerarquía del nivel corporativo al nivel de negocio y el nivel funcional. Porter identificó tres estrategias competitivas genéricas relacionadas con liderazgo de costo general, diferenciación y enfoque.

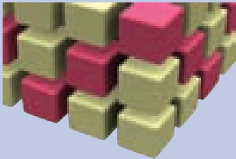
Las premisas de planeación son el ambiente anticipado. Incluyen suposiciones o pronósticos del futuro y condiciones conocidas. En fechas más recientes, los pronósticos ambientales se han vuelto importantes. Un enfoque a los pronósticos es la técnica Delphi, desarrollada por la RAND Corporation.



Ideas y conceptos básicos

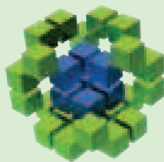
Estrategia
Política
Tácticas
Elementos clave en el proceso de planeación estratégica
Matriz FODA de Weihrich
Matriz de fusiones FODA
Estrategia de océano azul
Matriz de portafolio del Boston Consulting Group
Principales tipos de estrategias
Jerarquía de las estrategias
Estrategias genéricas de Porter
Premisas de planeación
Pronósticos ambientales
Técnica Delphi

Para analizar



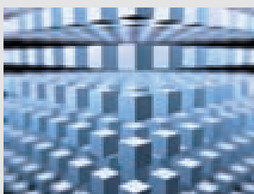
1. ¿Cómo puede distinguir entre estrategias y políticas?
2. ¿Son las estrategias y políticas tan importantes en una empresa sin fines de lucro (como un sindicato laboral, una dependencia gubernamental, un hospital o el departamento de bomberos de una ciudad) como en una empresa? ¿Por qué y cómo?
3. ¿Por qué son importantes los planes de contingencia?
4. Escoja una organización que conozca e identifique sus fortalezas y debilidades. ¿Cuáles son sus oportunidades y amenazas especiales en el ambiente externo?
5. ¿Cómo haría usted una evaluación organizacional de su escuela o universidad? ¿En qué tipo de "negocio" está la escuela?
6. ¿Cómo pueden implementarse las estrategias con efectividad?
7. Identifique premisas importantes que a su juicio necesitaría Honda Motor Company para pronosticar sus ventas de automóviles en los próximos dos años.

Ejercicios y actividades



1. Lea dos artículos que traten de estrategia en revistas como *Fortune* o *Business Week*, *Expansión* o *Mundo ejecutivo*. Liste las fortalezas y debilidades de una compañía reportada, así como las oportunidades y amenazas enfrentadas por la empresa.
2. Tome un problema de decisión importante que enfrenta y perfile las premisas de planeación más críticas que las rodean. ¿Cuántas de ellas son cuestiones de conocimientos y cuántas son de pronósticos? ¿Cuántas son cualitativas y cuántas cuantitativas? ¿Cuántas están bajo su control?

Investigación en internet



1. La matriz FODA se ha utilizado para desarrollar estrategias de alternativa para las organizaciones, para analizar las ventajas competitivas de las naciones, así como para desarrollar una estrategia en la carrera. Busque en internet el término "TOWS Matrix" e identifique la aplicación de la matriz.
2. Busque en internet el término "strategic intent" (intenciones estratégicas) y compare las intenciones de cuatro organizaciones.
3. Busque en internet "competing for the future" (competir para el futuro) y encuentre críticas del libro de ese nombre por Hamel y Prahalad.



Caso internacional 5.1

El camino al frente para Shanghai Volkswagen[24]

Shanghai Volkswagen es una inversión conjunta entre la alemana Volkswagen AG y un consorcio chino. El contrato de 25 años suscrito por los socios a mediados del decenio de 1980 disponía una participación de 50% del capital para Volkswagen AG en la empresa. Para 2001, esta cooperación era el proyecto automovilístico de mayor éxito en China. Intentos de la AMC Jeep Corporation de Estados Unidos y otros fabricantes de autos fracasaron. En tanto que otras compañías eran atraídas por el potencial de rápidos y enormes rendimientos debido a la enorme población china de 1.2 mil millones de personas (ciertamente, sólo un muy pequeño porcentaje de ella serían clientes), Volkswagen construyó la empresa de manera gradual con los años. Para 2001, había alcanzado una participación de mercado de más de 50% como resultado de introducir modelos "calientes" y garantizar un servicio confiable. Pero se necesitó un gran esfuerzo para construir este mercado.

Los primeros años no dejaron de tener dificultades. Por ejemplo, Volkswagen tuvo que desarrollar proveedores para componentes de calidad, capacitar a la fuerza de trabajo, trabajar bajo restricciones impuestas por el gobierno anfitrión y compartir su tecnología de motores más reciente. El modelo Santana, que demostró ser exitoso en Brasil, era el vehículo más adecuado para el mercado chino. Y en 1995, el mejorado Santana 2000 se introdujo. Sin embargo, la meta final de los socios chinos es diseñar y eventualmente desarrollar sus propios autos. La fábrica, ubicada no lejos de Shangai, tiene una de las plantas de motores más modernas. Ingenieros y gerentes chinos fueron enviados a la fábrica en Wolfsburg, Alemania, para capacitarse. Más aún, gerentes y técnicos chinos asistieron a universidades alemanas para adquirir experiencia en ingeniería. Una de las principales dificultades era la falta de proveedores de componentes de calidad. Por tanto, Volkswagen introdujo un sistema de incentivos que recompensaba a sus proveedores por partes para autos de calidad. Al mismo tiempo, la compañía se esforzó por establecer relaciones, no sólo con los proveedores, sino con la comunidad. El gobierno chino, por otra parte, concedió incentivos fiscales y protegió el mercado de coches para Volkswagen durante los primeros años. Por ejemplo, de 1993 a 1996, no permitió que otros fabricantes de autos establecieran inversiones conjuntas para el ensamble de autos para pasajeros.

La combinación de modelos atractivos y servicio confiable resultaron en un incremento en las ventas de 8% en 2000 y ventas esperadas de más de 14% en 2001. Además del popular modelo Santana, Volkswagen también produce Jettas, Passats y Polos, que deberían resultar en la producción de 400 000 autos en 2001. Pero la competencia no está dormida, con la introducción de un auto de bajo presupuesto por parte de Ford y un auto compacto de Toyota. Con 90% de las partes producidas en China, Volkswagen fue capaz de mantener el precio más bajo que el de sus competidores. No obstante, a 29 000 dólares, el Passat es caro para una persona que gana 1 200 dólares al mes. En comparación, el Buick de tamaño mediano de General Motors cuesta 44 000 dólares, en parte debido a que sólo 60% de las partes son de producción local. Con el ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio en 2001, es probable que la competencia se incremente, haciendo presión en los precios. Volkswagen podría contraatacar al llevar a China el Skoda checo de bajo precio (que es propiedad total de Volkswagen). Aunque exitosa en el pasado, Volkswagen no puede dormirse en sus laureles, sino que debe prepararse para la competencia mundial futura. ■

Preguntas

1. ¿Por qué tuvo Volkswagen tanto éxito en China y otras compañías fracasaron?
2. ¿Qué recomendaría usted a Shanghai Volkswagen para continuar su exitosa carrera en el futuro?
3. ¿Fue prudente que Volkswagen AG en Alemania compartiera su tecnología de motores más reciente con los chinos?

---

[24] Basado en una variedad de fuentes, incluyendo una visita de uno de los autores a Shanghai Volkswagen; Alysha Webb y Michael Shari, "The People's Carmaker in China, for Now", *BusinessWeek*, 23 de julio de 2001; Volkswagen in Germany, *www.volkswagen.de*, consultado el 1 de octubre de 2006; "Shanghai VW Adds New Model to Santana Family", People's Daily, 3 de abril de 2001, *http://english.peopledaily.com.cn*; "Shanghai Volkswagen", Harvard Business School Case 9-696-092, 23 de abril de 1996; "Skoda Auto: Slav Motown", *The Economist*, 6 de enero de 2001, pp. 54-55.



Caso internacional 5.2

¡De flanqueador a competidor! Cómo una marca flanqueadora se convirtió en una marca con su propia personalidad

Elaborado por el profesor Cornelio Francisco, director de Mercadeo,
Universidad Católica de Santo Domingo

El licenciado Danilo Campo en compañía del doctor Emilio Colón platican mientras viajan al municipio de Pedro Santana —en la región sur de la República Dominicana, que hace frontera con Haití, separándolos sólo el río Artibonito—. Ambos profesionales de los negocios observaron un extraño fenómeno en el consumo de cerveza de los residentes de esa región, quienes a ritmo de merengue y bachata disfrutaban de una fiesta tradicional.

Mientras observaban las actividades de diversión de los que participaban de las fiestas, Campo —hombre conocedor de las idiosincrasias de los mercados, por sus 40 años desempeñándose como hombre de negocio— notó que la mayoría de las cajas de botellas vacías que traían los camiones recolectores eran de cerveza La Fría, con su característica botella azul. Esta marca con 30 años de existencia en el mercado nacional, producida y comercializada por la compañía Dominicana de Cerveza (CDC), pero cuya función en los últimos 15 años ha sido proteger a la marca líder del mercado y de la CDC, La Primera, considerada como la "cerveza del país", ahora exhibía una inusual demanda, lo que llevó al analista de mercado a considerar que algo fuera de lo habitual pasaba en este mercado. La marca de cerveza La Primera se ha mantenido como líder del mercado por los últimos 50 años en la República Dominicana. En un mercado compuesto por seis marcas de cervezas de producción local, La Primera tenía 84% del mercado y las restantes cinco tenían una participación global de 16%. La marca La Fría tenía una participación de 6%, por lo que las marcas competidoras a la CDC compartían 10% del mercado de cerveza de origen local.



Fuente: Oficina Nacional de Estadística (ONE), 2002.

Los esfuerzos de marketing de CDC, como es natural, iban dirigidos a impulsar su marca estrella, que le representaba mayor volumen de ventas y, en consecuencia, mayores beneficios. Si se considera la clasificación y recomendaciones de la matriz del Boston Consulting Group (BCG) sobre que un producto estrella es aquel que tiene una alta participación dentro de su empresa y está ubicado en un mercado con una alta tasa de crecimiento, por lo que son productos líderes de la empresa y del mercado; además, demandan del mayor cuidado mercadológico y de una atención primaria. Si bien es cierto que son los productos que aportan el mayor ingreso a la compañía, también demandan las mayores inversiones en marketing y publicidad para mantenerse como los de mayor preferencia del mercado; por lo que la administración debe definir un plan estratégico de negocios para administrarlos, pues cualquier descenso en las ventas de las marcas líderes se reflejaría de manera significativa en las operaciones y desarrollo de la entidad.

Retomando la observación de los dos viajeros vacacionistas: Danilo Campo y Emilio Colón, ambos coincidieron en que era bastante extraño encontrar tantas botellas de una cerveza que no era la líder del mercado. La curiosidad los llevó a indagar más a fondo en el tema: visitaron los bares de la comunidad, y casas de amigos de Colón, quien es oriundo de la zona, donde se había consumido cerveza. En cada mesa donde se servía cerveza, se prefería La Fría, en una relación



6 a 2, es decir, que de cada 6 cervezas que se compraban 4 eran de La Fría y 2 de La Primera. Esto daba una participación 67% a La Fría y 33% a La Primera. Al cuestionar a la población sobre por qué se consumía en su mayoría cerveza La Fría, en vez de La Primera, las respuestas fueron unísonas: "Por toda esta zona, desde San Juan de la Maguana para acá, ¡lo que se toma es la cerveza La Fría! Por el Sur, ésta es la de mayor demanda."

Los sorprendidos administradores prosiguieron su viaje a la provincia de Elías Piña, a Padre las Casas y a algunos otros poblados de la región; y en todos ellos constataron el mismo comportamiento: se prefería La Fría que La Primera. En San Juan de la Maguana, provincia considerada la Capital del Sur Lejano, que tiene el mayor movimiento comercial y desde donde se abastecen muchas comunidades aledañas, los "investigadores" sobre la preferencia de cerveza en la zona hicieron un alto en el punto cervecero de mayor movimiento en la provincia Los Frezeer. Allí había una gran cantidad de personas tomando La Fría. La relación era similar a la obtenida en Pedro Santana y las respuestas de los consumidores fueron idénticas. Era evidente un dominio total de marca, cuya función era la de flanquear a la marca líder, que, aunque de la misma empresa, ahora era un competidor, con su propia personalidad y amenazando de manera directa a la cerveza a quien protegía históricamente.

De regreso a Santo Domingo, los investigadores de cerveza decidieron dar continuidad a sus hallazgos en el sur. El mercado de Santo Domingo es más representativo del comportamiento nacional, pues concentra la mayoría de población y es el centro de mayor consumo de cerveza, además de que la oferta de cervezas es más amplia.

Danilo Campo, profesor del área de negocios de la Universidad de Negocios y Comunicación (UNECO) opta por visitar los principales colmados, bares, colmadotes de la ciudad, para recolectar datos que permitan confirmar las informaciones que posee sobre el consumo de cerveza en el país mediante la técnica de la observación. Sus resultados confirmaron la preferencia por la cerveza La Fría, por encima de La Primera. Cambios sustantivos se estaban produciendo en el mercado: un defensor se transformaba en competidor. La Fría dejaba de "amarrar" para que otro enlazara y definía su propio nudo, adquiría personalidad de competidor y no cualquier competidor. ¿Qué estaba pasando? Simplemente que el mercado cervecero estaba cambiando. Los consumidores modificaban su hábito de consumo de cerveza, dejaban una cerveza fuerte, con un alto grado de alcohol, elevado posicionamiento, una calidad hasta el momento incuestionable, con una imagen posicionada a nivel nacional e internacional y un cuantioso presupuesto promocional, en fin, una marca que había sido favorecida por los consumidores en todo el mundo (ocupaba el lugar 30 en el ranking de cerveza del mundo). Tanto los consumidores como las personalidades también comenzaron a difundir este fenómeno.

Varias conjeturas se analizaban, para uno era cuestión de precio, ya que La Fría se vendía a un precio más bajo que la líder del mercado. Para otros era cuestión de un plan estratégico de la CDC dirigido a elevar la participación de La Fría, con la finalidad de sacarle de ser flanqueadora y convertirla en una marca de volumen dentro del portafolio de productos de la empresa. Otros comentaban que los consumidores cambiaron su preferencia hacia un producto ligero y suave. Se creía que el crecimiento de La Fría era consecuencia de una decisión del consumidor, no el resultado de ningún plan estratégico ni por influencia de variables controlables del mercado que había implementado la empresa que comercializaba ambas marcas.

Los ejecutivos de la CDC atribuyeron el comportamiento del mercado al factor precio. En 2002, la economía de República Dominicana sufrió graves estancamientos, una alta inflación, los precios de los productos se elevaron como consecuencia del aumento en la tasa de cambio del dólar. El peso dominicano perdió valor de manera acelerada, por lo que los precios seguían una tendencia inestable. Esto llevó a los consumidores a buscar productos en función del precio, dejando atrás la preferencia por la calidad, la imagen, el posicionamiento, la costumbre, los hábitos, etc. Se compraba lo que se convenía racionalmente y no lo que se prefería emocionalmente. La cerveza La Fría tenía una estructura de precio inferior a la de La Primera (vea la relación de precio a continuación).

Precio de ventas por marca y presentación, 2002			
Marca	**Precio botella**	**Precio 1/2 botella**	**Precio lata**
La Primera	RD$60.00	RD$35.00	RD$40.00
La Fría	RD$45.00	RD$25.00	RD$30.00
Bonita	RD$50.00	RD$30.00	RD$30.00
Espuma	RD$50.00	RD$30.00	RD$30.00
Cebada	RD$45.00	RD$25.00	RD$30.00
Paladar	RD$45.00	RD$25.00	RD$30.00

Fuente: Asociación de Empresas Cerveceras de República Dominicana.

La mayoría de los consumidores encuestados coincidían en calificar a la cerveza La Primera con expresiones peyorativas, y alababan la suavidad y ligereza de La Fría. Esto preocupó a los ejecutivos de CDC, pues si bien les convenía el aumento del consumo de La Fría y con ello de su participación en el mercado, éste se producía en perjuicio de su marca líder, La Primera. Es que el flanqueador se había parado, adquiriendo su propia personalidad, lo que produjo un nerviosismo en la alta dirección de CDC, que se vio obligada a diseñar e implementar programas de marketing tendentes a apoyar a La Fría, pero al mismo tiempo analizar la situación de La Primera, ya que era el producto de imagen de la empresa y quien cargaba con la mayor responsabilidad en la generación de sus ingresos, pues era la de mayor volumen de facturación y, por ende, la de mayor producción, lo que le daba un menor costo, generando esto una mayor rentabilidad unitaria.

Dentro de las estrategias que implementó la empresa para proteger su marca líder se destacaron las siguientes:

- Se diseñó una campaña para mejorar su imagen externa, introduciendo cambios en la etiqueta, con nuevo eslogan y nuevo posicionamiento. Fue la campaña: "¡Qué linda!"
- Aplicar una diversificación concéntrica, que consistió en presentar la cerveza en un envase de mayor tamaño (de 1 litro). La promesa de ventas era "ahora más producto para que te rinda más".
- Otra diversificación del mismo tipo fue la de ofertar el producto en una lata de 7 onzas, segmentada a un mercado que consumía poca cerveza.

Todas estas estrategias se dirigían a producir mejoras externas en el producto, pero no surtieron efecto, pues la tendencia en el consumo de cerveza era lo suave, lo ligero; y La Primera seguía siendo una cerveza fuerte.

Mientras los ejecutivos de CDC buscaban la solución para su cerveza líder, se anunció una alianza estratégica entre uno de los principales distribuidores de refrescos del país, Cobertura, y una de las más conocidas y exitosas empresas cerveceras Latinoamericana, La Sin Rival. Esta cervecera, de amplia experiencia en los mercados latinos, se instalaría en República Dominicana y entraría a competir con los productos de CDC, en 2004. La característica de las cervezas de La Sin Rival es que son suaves, ligeras, a un precio que compite con el de La Fría, para un mercado que demande productos ligth.

La preocupación de los ejecutivos de marketing de CDC ahora es doble, pues tienen el problema del enfrentamiento entre La Fría y La Primera, y ahora deben lidiar con las cervezas que entrarán al mercado bajo la administración de la nueva empresa. El lanzamiento de la cerveza La Sin Rival sería en septiembre de 2004, impulsada por su marca que se conoce en todo el mundo, líder en mercados vecinos como Venezuela, México, Brasil, Argentina, entre otros. Se le conoce con el nombre de La Ceniza.

Las acciones estratégicas que definieron los ejecutivos de marketing de la Compañía Dominicana de Cerveza fueron las siguientes:

1. Fortalecer el apoyo mercadológico de La Fría, para la que se diseñó una campaña publicitaria basada en un nuevo comercial, nuevo concepto, despliegue en publicidad exterior y apoyo a los socios comerciales, es decir, los establecimientos que la comercializan.
2. Lanzar al mercado la cerveza La Primera Ligera, con la finalidad de responder al mercado que exigía una cerveza de este tipo. Con esta nueva cerveza se pretendía reposicionar a La Primera, que había descendido a un segundo lugar, con una participación de 37%. Al mismo tiempo, se quería enfrentar al nuevo rival: La Ceniza, que proyectaba llevar al mercado la compañía La Sin Rival. Se corría el riesgo de afectar la participación de La Fría, pues era probable que la cerveza La Primera Suave ocupara su posición, al presentarla con iguales características y aprovechando la fortaleza de la marca, así como su alto posicionamiento, el cual no se vio afectado con el descenso de la preferencia del mercado.
3. Diseñar un ambicioso programa de mercadeo para La Primera Ligera, en la cual se mantenía la imagen de fortaleza de marca, pero adaptada a las exigencias del mercado. De ahí su eslogan: "Ligera pero con personalidad." Se orientaron todos los esfuerzos de comercialización a promover esta extensión de marca.
4. Realizar una gran fiesta con artistas de diversos géneros, nacionales e internacionales, con el fin de mitigar el efecto del lanzamiento al mercado dominicano de la cerveza La Ceniza, anunciada en septiembre de 2004. Se perseguía generar publicidad de boca en boca de La Primera en sus versiones Ligera y Clásica. Se estaba reafirmando la posición de liderazgo que tenía la Compañía Dominicana de Cerveza, con sus dos marcas de preferencia del mercado.



Cuando se produjo el lanzamiento al mercado de La Ceniza, la CDC introdujo La Ligera como una forma de segmentar el saturado mercado. Esta estrategia cumplió su efecto en la competencia con La Sin Rival, pero se continúa dando el crecimiento de La Fría y el descenso de La Primera, tanto en su versión Ligera como en la Clásica. La competencia cervecera se presenta activamente con la rivalidad de cuatro marcas del tipo Suave, La Fría, La Primera Ligera y La Ceniza y una marca clásica, Cerveza La Primera Clásica.

Considere que usted es un especialista de negocios y experto en planificación estratégica. La CDC lo contrata para analizar la situación que se presenta en el mercado de cerveza de la República Dominicana. De entrada, debe responder las siguientes preguntas que marcarían el inicio de su participación como consultor. ■

Preguntas

1. Evalúe las acciones estratégicas de marketing que implementó la Compañía Dominicana de Cerveza (CDC) cuando se anuncio el lanzamiento al mercado de la nueva cerveza La Ceniza de la empresa La Sin Rival.
2. ¿Cuál es el problema mayor que debe enfrentar la CDC: la competencia interna que le hace La Fría a su marca líder La Primera o la nueva competencia que se avecina con la introducción de la cerveza La Ceniza del competidor La Sin Rival? Sustente su respuesta.
3. Analice las estrategias que implementó la CDC para proteger a su marca líder La Primera contra el crecimiento de su flanqueadora La Fría.
4. Cómo considera la actitud de los ejecutivos de la CDC en el sentido de atribuir el comportamiento del mercado, en cuanto a preferir La Fría, por encima de La Primera, por asunto de precio, ya que La Fría se vendía a menor precio, queriendo obviar la respuesta natural que daba el mercado de que era una decisión tomada por los consumidores como consecuencia a un cambio de hábitos en el consumo. ¿Pudo haber incidido esa creencia en el crecimiento de La Fría? ¿Tenían razón los ejecutivos de la empresa?, ¿se descuidaron en la estrategia de defensa? Sea amplio en su respuesta.
5. ¿Fue correcta la estrategia de defensa que implementaron los gerentes de La Primera para enfrentar a La Fría, dirigiendo sus acciones a mejorar los atributos externos, en vez de mejorar la estructura interna del producto?
6. A su entender, ¿qué pasó en el mercado Cervecero Dominicano que un líder de tantos años y con una imagen bien posicionada, con mucha promoción, con grandes inversiones para la marca, como el caso de La Primera, perdiera el mercado en tan poco tiempo? ¿Es que no hay liderato para siempre? ¿Todos los mercados tienden a cambiar? ¿Es que la fidelidad de marca se perdió y ahora los consumidores son más exigentes, por lo que se debe estar permanentemente tras los cambios que éstos experimentan para producir los cambios en la oferta de los productos y poder seguir satisfaciendo sus cambiantes deseos, aun cuando son las mismas necesidades?
7. Algunas estrategias que se recomendó a los ejecutivos de la CDC para proteger a La Primera frente al crecimiento de La Fría, fue que se disminuyera su precio para ponerla a competir con La Fría, pues los directores ejecutivos de marketing de la empresa argumentaban que el motivo que provocaba el crecimiento de La Fría era el precio. Analice la conveniencia de esta estrategia.
8. El mercado cervecero de República Dominicana ahora está dominado por la tendencia ligera que contiene menos alcohol. El Estado dominicano fija los impuestos a los bebidas alcohólicas según el grado de alcohol que contenga. La Primera Clásica tiene 18% de alcohol, mientras que las cervezas La Primera Ligera y La Fría sólo tienen 9%. Las últimas mediciones que se han hecho en cuanto al tipo de cerveza que más se venden es La Primera Ligera, que tiene una preferencia de 78% en relación con La Clásica que tiene 22% de participación en la demanda del consumidor. ¿El Estado se vio perjudicado con el cambio en los hábitos de cerveza de los dominicanos? En la actualidad se vende más o menos la misma cantidad de cerveza que hace dos años.

6

Capítulo

Toma de decisiones



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Analizar la toma de decisiones como un proceso racional.
2. Desarrollar cursos de acción alternativos considerando el factor limitante.
3. Evaluar diferentes alternativas y seleccionar de entre ellas un proyecto de acción.
4. Distinguir entre decisiones programadas y no programadas.
5. Comprender las diferencias entre decisiones tomadas bajo condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo.
6. Identificar la importancia de la creatividad y la innovación en la administración.

La **toma de decisiones** se define como la selección de un proyecto de acción de entre varias alternativas; se encuentra en el centro de la planeación. No puede decirse que un plan existe a menos que una decisión —un compromiso de recursos, dirección o reputación— haya sido tomada. Hasta ese momento, sólo hay estudios de planeación y análisis. En ocasiones los gerentes consideran la toma de decisiones como su tarea principal, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde y en ocasiones, hasta cómo hacerse. Sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de la planeación. Hasta cuando se hace rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo por unos minutos, es parte de la planeación. También es parte de la vida diaria de todos. Pocas veces se puede juzgar un proyecto de acción por sí solo porque virtualmente cada decisión debe estar dirigida a otros planes.

Toma de decisiones
La selección de un curso de acción entre varias alternativas.

La importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional

En el análisis que se hizo de los pasos de la planeación en el capítulo 4, la toma de decisiones se consideró como parte importante de la planeación. De hecho, dada la percepción de una oportunidad y una meta, el proceso de toma de decisiones es en realidad el centro de la planeación. Así, en este contexto el proceso que lleva a tomar una decisión podría ser considerado como 1) hacer premisas, 2) identificar alternativas, 3) evaluar alternativas en términos de la meta que se busca y 4) elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión.

Aun cuando el capítulo hace hincapié en la lógica y técnicas de elección de un curso de acción, el estudio mostrará que la toma de decisiones es en realidad uno de los pasos de la planeación.

Racionalidad en la toma de decisiones

Con frecuencia se dice que la toma de decisiones efectiva debe ser racional. Pero, ¿qué es la racionalidad? ¿Cuándo está una persona pensando o decidiendo racionalmente?

Las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no se puede lograr sin acción. Deben tener una clara comprensión de los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta bajo las circunstancias y limitaciones existentes, así como reunir la información y la habilidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta.

Las personas pocas veces logran racionalidad completa, especialmente en la administración.[1] En primer lugar, ya que nadie puede tomar decisiones que afecten el pasado, éstas deben operar hacia el futuro y éste casi siempre incluye incertidumbre. En segundo lugar, es difícil identificar todas las alternativas que podrían seguirse para llegar a una meta; esto es muy cierto cuando la toma de decisiones incluye hacer algo que nunca se ha hecho antes. Más aún, en la mayoría de los casos, no todas las alternativas se pueden analizar, incluso con las técnicas analíticas y las computadoras disponibles.

1 Véase March, James G. y Herbert A. Simon, *Organizations*, Nueva York: Wiley, 1958.



Perspectiva internacional

Decisiones, decisiones, decisiones[2]

¿Qué diferencia puede hacer el mal tiempo? Cuando una ventisca azotó la costa Este de Estados Unidos, se tomaron muchas decisiones. Veamos el caso de una sola aerolínea para ilustrar la situación. En el centro de comando de American Airlines se rastrean cientos de vuelos domésticos e internacionales. Es necesario reunir información de meteorólogos, revisar la visibilidad, obtener información local como si los empleados podrán asistir al trabajo, cuántos clientes tienen reservaciones en los diversos vuelos, qué vuelos necesitan cancelarse o desviarse. Imagine la complejidad de reprogramar a cientos o miles de pasajeros, a su vez el clima también puede ocasionar fallas en el equipo. A la aerolínea le preocupan en gran medida los vuelos demorados porque la Administración Federal de Aviación lleva un registro de los que lleguen con 15 minutos de demora o más. Asimismo, los vuelos deben coordinarse con otras aerolíneas. Ciertamente, los tomadores de decisiones son asistidos por computadoras, pero muchas decisiones deben ser tomadas por una persona. También es cierto que los clientes se verán afectados, tanto quienes realizan un importante viaje de negocios como aquellos que planearon sus vacaciones quizá con muchos años de anticipación. Conscientes de la complejidad de las decisiones, tal vez los pasajeros podrían ser más comprensivos cuando un vuelo se demora o cancela.

http://www.americanairlines.com

Racionalidad limitada o "ligada"

Satisfacer

Escoger un curso de acción que sea satisfactorio o bueno según las circunstancias.

Un gerente debe estar consciente y aceptar la racionalidad limitada o "ligada". En otras palabras, limitaciones de información, tiempo y certidumbre restringen la racionalidad, aun si el gerente se esfuerza por ser completamente racional. Ya que en la práctica los gerentes no pueden ser del todo racionales, en ocasiones permiten que su desagrado por los riesgos —su deseo de "jugar a la segura"— interfiera con el deseo de llegar a la mejor solución según las circunstancias. Herbert Simon[3] llamó a esto **satisfacer**, es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio o bueno según las circunstancias. Aunque muchas decisiones gerenciales se toman con el deseo de "salir adelante" con la mayor seguridad posible, muchos gerentes intentan tomar las mejores decisiones que puedan dentro de los límites de la racionalidad y a la luz del grado y naturaleza de los riesgos involucrados.

Desarrollo de alternativas y el factor limitante

Dando por hecho que sabemos cuáles son nuestras metas y estamos de acuerdo con premisas de planeación claras, el primer paso en la toma de decisiones es desarrollar alternativas. Casi siempre hay alternativas para cualquier curso de acción; en realidad, si sólo parece haber una forma de hacer algo, esa forma probablemente está equivocada. Si sólo podemos pensar en un curso de acción único, es evidente que no lo hemos pensado bien.

La capacidad de desarrollar alternativas a menudo es tan importante como ser aptos para seleccionar correctamente entre ellas. Por otra parte, la ingenuidad, la investigación y el sentido común con frecuencia descubrirán tantas elecciones que ninguna de ellas será evaluada de manera adecuada. El gerente necesita ayudar en esta situación

2 Trottman, Melanie, "Bad Weather, Tough Choices", *The Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2006.

3 En 1978, el profesor Simon recibió el Premio Nobel de economía. Falleció en 2001 a la edad de 84 años. Véase "Herbert Simon", *The Economist*, 24 de febrero de 2001, p. 91. Su autobiografía puede verse en *www.nobel.se/economics/laureates/1978/simon-autobio.html*, consultado el 1 de octubre de 2006.

y esta ayuda, así como la asistencia al elegir la mejor alternativa, se encuentran en el concepto del factor limitante o estratégico.

Un factor limitante obstruye la manera de lograr un objetivo deseado. Identificar los factores limitantes de una situación determinada hace posible precisar la búsqueda de alternativas a aquellas que superarán los factores limitantes. El **principio del factor limitante** establece que al identificar y superar esos factores que se oponen de manera importante a una meta, hace posible seleccionar el mejor curso de acción.

Principio del factor limitante

Identificar y superar esos factores que se oponen de manera importante a una meta hace posible seleccionar el mejor curso de acción.

Evaluación de alternativas

Una vez que se han determinado las alternativas apropiadas, el siguiente paso de la planeación es evaluarlas y seleccionar la que mejor contribuya a la meta. Éste es el punto final de la toma de decisiones, aunque éstas también deben tomarse en los otros pasos de la planeación: al seleccionar metas, al escoger premisas críticas y hasta al seleccionar alternativas.

Factores cuantitativos y cualitativos

Al comparar planes de alternativa para alcanzar un objetivo, es probable que las personas piensen exclusivamente en **factores cuantitativos**. Se trata de factores que pueden medirse en términos numéricos, como el tiempo o varios costos fijos y operativos. Nadie cuestionaría la importancia de este tipo de análisis, pero el éxito del proyecto estaría en riesgo si los factores intangibles o cualitativos fuesen ignorados. Los **factores cualitativos o intangibles** son aquellos difíciles de medir numéricamente, como la calidad de las relaciones laborales, el riesgo de cambios tecnológicos o el clima político internacional. Existen demasiadas instancias en las que un excelente plan cuantitativo fue destruido por una guerra imprevista, un buen plan de marketing vuelto inoperante por una prolongada huelga de transportistas o un plan de préstamos racional entorpecido por una recesión económica. Estas ilustraciones señalan la importancia de prestar atención a los factores cuantitativos y cualitativos al comparar alternativas.

Factores cuantitativos

Factores que se miden en términos numéricos.

Factores cualitativos o intangibles

Factores difíciles de medir numéricamente.



Perspectiva empresarial

Entrevista con David Epstein, director gerente de Crosslink Capital[4]

David Epstein es socio de capital de inversión en Crosslink Capital en San Francisco, California. Se enfoca en proyectos de inversión en tecnologías centrales y semiconductores. Al preguntarle sobre el proceso de decisiones de su empresa al evaluar compañías para posibles inversiones, Dave dio una respuesta detallada. "Creamos una estrategia alrededor de un mercado e identificamos compañías y características de una empresa que llame nuestra atención. Nos reunimos con muchas de ellas en la misma arena y nos volvemos 'listos' acerca de la dinámica del mercado y la posición de cada una. Posteriormente, tomamos una determinación rápida sobre si hay fallas en la igualación entre nuestra dirección y la de la compañía. Ambos conceptos cualitativos y cuantitativos importan y cualquiera puede hacer fracasar un trato." Crosslink evalúa el mercado de manera muy cuantitativa, pero la evaluación del equipo administrativo es un proceso muy cualitativo. El resultado de financiar un nuevo proyecto empresarial es un "matrimonio entre empresas", así que es esencial tomar la decisión de financiamiento de una manera muy amplia.

http://www.crosslinkcapital.com/

4 Entrevista realizada con David Epstein el 11 de enero de 2007 por Mark Cannice.

Para evaluar y comparar los factores intangibles de un problema de planeación y tomar decisiones, los gerentes deben identificar estos factores primero y luego determinar si se les puede dar una medición cuantitativa razonable. De no ser así, deben averiguar lo más que puedan acerca de los factores, quizá calificarlos en términos de su importancia, comparar su influencia probable en el resultado con la de los factores cuantitativos y luego llegar a una decisión, la cual puede dar un peso predominante a una intangible única.



Perspectiva internacional

Batalla entre titanes: Boeing *vs.* Airbus[5]



Muchos factores cuantitativos y cualitativos fueron evaluados por Boeing y Airbus en su batalla por el liderazgo de la industria aeronáutica. Empezando en 2000, Airbus, una unidad de la European Aeronautic Defense & Space (EAD), era el fabricante líder de aeronaves, por encima de la compañía Boeing estadounidense. Esto pudo resultar en un exceso de confianza. El Airbus A380 de enorme tamaño fue desarrollado con la meta de superar al Boeing 747, la aeronave de 450 plazas que había dominado los cielos durante muchos años. Sin embargo, en 2006, la fortuna parecía cambiar.

La producción del A380 se metió en problemas, con resultados en demoras a un muy alto costo para la compañía. Airbus subestimó la complejidad de la enorme aeronave con su sofisticado equipo. La instalación de sistemas de comunicación y entretenimiento en vuelo causó problemas importantes. La escasez de ingenieros calificados hizo difícil la introducción de modelos múltiples diseñados para competir con Boeing. Las luchas internas entre los gerentes de Airbus tampoco ayudaron a la compañía.

Varias aerolíneas reconsideraron sus decisiones y algunas de ellas colocaron sus pedidos con Boeing. Thai Airways, por ejemplo, consideraba cancelar sus pedidos de seis aviones. En diciembre de 2006, Lufthansa, la aerolínea alemana anunció la adquisición del jumbo jet Boeing 747 actualizado, el cual había dominado el mercado de los jets en el pasado. Singapore Airlines, una importante compradora de aeronaves nuevas, también ordenó 20 aparatos 787 Dreamliners de Boeing que fue bien recibido por los clientes por su confort y eficiencia. La nave es menos costosa de operar y mantener que el Airbus A330 de la competencia. En respuesta, Airbus desarrolló el A350 como competencia del 787 de Boeing. No obstante, se espera que el Dreamliner entre en servicio cuatro años antes que el A350 (2008 *vs.* 2012).

Para ayudar a Airbus a salir de sus problemas, la Unión Europea piensa continuar el apoyo otorgado al fabricante. En consecuencia, Boeing presentó una querella ante la Organización Mundial de Comercio (OMC) fundamentando que los subsidios pagados para el desarrollo de los aviones Airbus eran ilegales. Boeing, por otra parte, fue acusado de recibir subsidios estatales para desarrollar nuevas aeronaves.

Mientras los argumentos se dirimen en los tribunales, Airbus y Boeing continúan su batalla en el mercado. La temprana posición dominante de Boeing fue seguida por los éxitos de Airbus a principios del siglo XXI. Pero en 2006/2007, el panorama para Boeing parece más favorable, así que la batalla de los titanes continúa.

http://www.boeing.com
http://www.airbus.com
http://www.lufthansa.com
http://www.singaporeair.com/saa/

5 Lunsford, J. Lynn y Daniel Michaels, "Bet on Huge Plane Trips Up Airbus", *The Wall Street Journal*, 15 de junio de 2006; Lunsford, J. Lynn y Daniel Michaels, "Boeing May Get Lift From Lufthansa", *The Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 2006, "EU Vows Continuing Airbus Support", *BBC News*, 6 de diciembre de 2006; Michaels, Daniel y J. Lynn Lunsford, "Airbus Pitch: New A350 Was Worth Wait", *The Wall Street Journal*, 4 de diciembre de 2006; "Airbus-A Long Haul to Recovery", *The Economist*, 9 de diciembre de 2006, p. 70; Michaels, Daniel, "Airbus A380 Is Set to Gain Clearance", *The Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 2006; Lunsford, J. Lynn, "Boeing Flight Plan for Growth", *The Wall Street Journal*, 5 de enero de 2007.

Análisis marginal

La evaluación de alternativas puede requerir la utilización de la técnica de **análisis marginal** para comparar el ingreso y el costo adicional que surgen de la producción creciente. Donde el objetivo es maximizar las utilidades, esta meta se alcanzará, como la economía elemental enseña, cuando el ingreso y el costo adicionales sean iguales. En otras palabras, si el ingreso adicional de una mayor cantidad es superior a su costo adicional, se obtendrán más utilidades al producir más. Sin embargo, si el ingreso adicional de la mayor cantidad es menor a su costo adicional puede obtenerse mayor utilidad al producir menos.

El análisis marginal puede utilizarse para comparar factores distintos a costos e ingresos. Por ejemplo, para encontrar la producción óptima de una máquina, los insumos podrían ser variados contra la producción hasta que los insumos adicionales sean iguales a la producción adicional. Éste sería entonces el punto de eficiencia máxima de la máquina. O el número de subordinados que se reportan a un gerente podría incrementarse al punto en el que ahorros en costos adicionales, mejor comunicación y moral, y otros factores sean iguales a las pérdidas adicionales en la efectividad de control, liderazgo y factores similares.

Análisis marginal
Comparar el ingreso y el costo adicional que surgen de incrementar la producción.

Análisis de efectividad de costos

Una mejoría o variación del análisis marginal tradicional es el análisis de efectividad de costos, o análisis costo-beneficio. El **análisis costo-efectividad** busca la mejor relación de beneficio y costo; lo cual significa, por ejemplo, encontrar la forma menos costosa de llegar a un objetivo u obtener el mayor valor para un gasto determinado.

Análisis costo-efectividad
Busca la mejor relación de beneficio y costo.

Seleccionar una alternativa: tres enfoques

Al seleccionar entre alternativas, los gerentes pueden utilizar tres enfoques básicos: 1) experiencia, 2) experimentación y 3) investigación y análisis (figura 6.1).



FIGURA 6.1 Bases para la selección entre cursos de acción alternativos

Experiencia

Depender de la experiencia anterior tal vez tiene más importancia de la que merece en la toma de decisiones. Los gerentes experimentados por lo común creen, a menudo sin percatarse de ello, que las cosas que han logrado con éxito y los errores que han cometido ofrecen guías casi infalibles para el futuro. Es probable que esta actitud sea más pronunciada cuanto mayor sea la experiencia del gerente y éste haya escalado más posiciones en la organización.

Hasta cierto grado, la experiencia es la mejor maestra. El hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su posición parece justificar sus decisiones pasadas. Más aún, el proceso de analizar los problemas a fondo, tomar decisiones y ver programas, tener éxito o fracasar, da lugar a un grado de buen juicio (a veces rayando en la intuición). No obstante, muchas personas no aprenden de sus errores y hay gerentes que nunca parecen adquirir el sano juicio requerido por la empresa moderna.

Depender de la experiencia pasada como guía para una acción futura puede ser peligroso. Primero, la mayoría de las personas no reconocen las razones subyacentes de sus errores o fracasos. Segundo, las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a nuevos problemas. Las buenas decisiones deben ser evaluadas contra sucesos futuros, en tanto que la experiencia pertenece al pasado.

Por otra parte, si una persona analiza la experiencia con cuidado, más que seguirla a ciegas, y si él o ella destilan de la experiencia los motivos fundamentales de éxitos o fracasos, la experiencia puede ser útil como una base para el análisis de decisiones. Un programa exitoso, una compañía bien administrada, una promoción de productos exitosa, o cualquier otra decisión que resulte bien puede proporcionar datos útiles para esa destilación. Tal como los científicos no titubean en construir sobre la investigación de otros y sería tonto concretarse a duplicarla, los gerentes pueden aprender mucho de los demás.

Experimentación

Una forma evidente para decidir entre alternativas es probar una de ellas y ver qué ocurre. La experimentación se utiliza a menudo en la investigación científica. Se dice que debería ser utilizada con mayor frecuencia en la administración y que la única forma en que un gerente puede estar seguro de que algunos planes son correctos —en especial en vista de los factores intangibles— es probar las diversas alternativas y ver cuál es la mejor.

Es probable que la técnica experimental sea la más cara de todas, especialmente si un programa exige fuertes gastos de capital y personal, y si la empresa no puede darse el lujo de probar varias alternativas con firmeza. Además, después de que un experimento ha sido probado, todavía puede haber dudas con respecto a lo que se probó, ya que el futuro no puede duplicar el presente. Por tanto, esta técnica sólo se puede utilizar después de considerar otras alternativas.

Por otra parte, hay muchas decisiones que no pueden tomarse hasta que el mejor proyecto de acción haya sido certificado por el experimento. Hasta las reflexiones sobre la experiencia o la investigación más cuidadosa no aseguran a los gerentes decisiones correctas. Esto se ilustra mejor en la planeación de un nuevo aeroplano.

Un fabricante de aviones puede recurrir a la experiencia personal y la de otros fabricantes y usuarios de aviones nuevos. Ingenieros y economistas pueden hacer extensos estudios de estrés, vibración, consumo de combustible, velocidad, asignación de espacios y otros factores. Pero estos estudios no dan respuesta a todas las preguntas relativas a las características de vuelo y la economía de un avión exitoso; por tanto, casi siempre

se requiere cierta experimentación en el proceso de seleccionar el proyecto correcto a seguir. Ordinariamente, un avión de primera producción, o prototipo, se construye y se aprueba; y sobre la base de estas pruebas, se hacen aviones de producción según el diseño un tanto revisado.

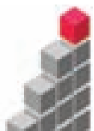
La experimentación se utiliza de otras formas. Una empresa puede probar un producto nuevo en cierto mercado antes de extender su venta a nivel nacional. Las técnicas organizacionales a menudo son probadas en una sucursal o planta antes de aplicarse en toda la compañía. Un candidato para una posición gerencial se puede poner a prueba en el puesto durante las vacaciones del titular.

Investigación y análisis

Una de las técnicas más efectivas para seleccionar entre alternativas cuando están involucradas decisiones importantes es la investigación y análisis. Este enfoque significa resolver un problema al comprenderlo primero. Así incluye una búsqueda de relaciones entre las variables, restricciones y premisas más críticas que afectan la meta buscada. Es el enfoque de lápiz y papel (o mejor, la computadora y la impresora) a la toma de decisiones.

Resolver un problema de planeación requiere desglosarlo en sus partes componentes y estudiar los diversos factores cuantitativos y cualitativos. Es probable que el estudio y análisis sea mucho más barato que la experimentación. Las horas de tiempo y las resmas de papel usadas para los análisis por lo común cuestan mucho menos que probar las diversas alternativas. En la manufactura de aviones, por ejemplo, si una investigación cuidadosa no precede la construcción y prueba del avión prototipo y sus partes, los costos resultantes serían enormes.

Un paso importante en el enfoque de investigación y análisis es desarrollar un modelo que simule el problema. Así, con frecuencia los arquitectos construyen modelos de



Perspectiva internacional

La decisión de Boeing de volverse digital en el desarrollo del 777[6]

El modelo 777 de Boeing puede ser una de las aeronaves más avanzadas del mundo. Sin embargo, el aspecto más innovador es la forma como se construyó el aparato: diseño 100% digital de tres dimensiones utilizando tecnología CAD/CAM. Volverse digital fue una decisión difícil para Boeing. Con el nuevo sistema, los ingenieros podían ver en pantalla el diseño y preensamblar las más de 3 millones de partes del avión y sus 132 500 partes de ingeniería única. Este nuevo enfoque, un cambio de paradigma, requirió relaciones con proveedores y clientes completamente nuevas. Por ejemplo, la compañía solicitó ideas de ocho aerolíneas para el modelo 777. En el ámbito interno, planeadores, ingenieros y diseñadores de herramientas trabajaron juntos como un equipo y tenían información actualizada sobre el proceso de desarrollo. Con anterioridad, ingenieros y mecánicos trabajaron en algunas simulaciones a tamaño natural para ver si las partes se ajustaban o no, y los problemas no resultaran en reprocesos costosos. Recientemente, Boeing ha empezado a utilizar un sistema CAD inteligente avanzado (llamado ICAD) que hace posibles cambios importantes en el diseño. Ahora, y en el futuro, tecnologías emergentes ayudan a la toma de decisiones.

www.boeing.com

6 "Taking Off: Boeing", *Fortune*, 9 de noviembre de 1993, pp. 53-54; Taninecz, George, "Blue Sky Meets Blue Sky", *Industry Week*, 16 de diciembre de 1995, pp. 48-52; Boeing, *www.boeing.com/commercial/777family/flash.html*, consultado el 2 de abril de 2002. Véase también http://www.boeing.com/commercial/777family/index.html, consultado el 2 de octubre de 2006.

edificios en la forma de extensos planos, o rendiciones tridimensionales. Los ingenieros prueban modelos de las alas de aviones y misiles en un túnel de viento. Pero la simulación más útil tal vez sea una representación de las variables en una situación problema mediante términos y relaciones matemáticas. Conceptualizar un problema es un paso importante hacia su solución. Las ciencias físicas han dependido desde hace mucho de los modelos matemáticos para hacerlo y es alentador ver que este método se aplica a la toma de decisiones gerenciales.

Decisiones programadas y no programadas

Decisiones programadas
Se utilizan para trabajo estructurado o rutinario.

Decisiones no programadas
Son utilizadas en situaciones no estructuradas, nuevas y mal definidas de naturaleza no recurrente.

Se puede hacer una distinción entre las decisiones programadas y las no programadas. Una **decisión programada**, como se ilustra en la figura 6.2, se aplica a problemas estructurados o rutinarios. Por ejemplo, los operadores de tornos tienen especificaciones y reglas que les dicen si la parte que fabricaron es aceptable, tiene que ser descartada, o debe ser reprocesada. Otro ejemplo de una decisión programada es el resurtido de artículos estándar del inventario. Este tipo de decisión se utiliza para un trabajo rutinario y repetitivo; se relaciona primordialmente con criterios establecidos con anterioridad. De hecho es la toma de decisiones por precedente.

Las **decisiones no programadas** son utilizadas en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidas de naturaleza no recurrente. Ejemplos son la introducción de la computadora Macintosh de Apple Computer o el desarrollo del auto Audi de doble tracción para pasajeros. De hecho, en general, las decisiones estratégicas son decisiones no programadas, ya que requieren juicios subjetivos.

La mayoría de las decisiones no están completamente programadas, ni no programadas; son una combinación de las dos. Como la figura 6.2 lo ilustra, los gerentes de alto nivel toman la mayoría de las decisiones no programadas; esto se debe a que tratan con problemas no estructurados. Los problemas a niveles más bajos de la organización a menudo son rutinarios y están bien estructurados, lo cual requiere menos discreción en las decisiones de gerentes y no gerentes.

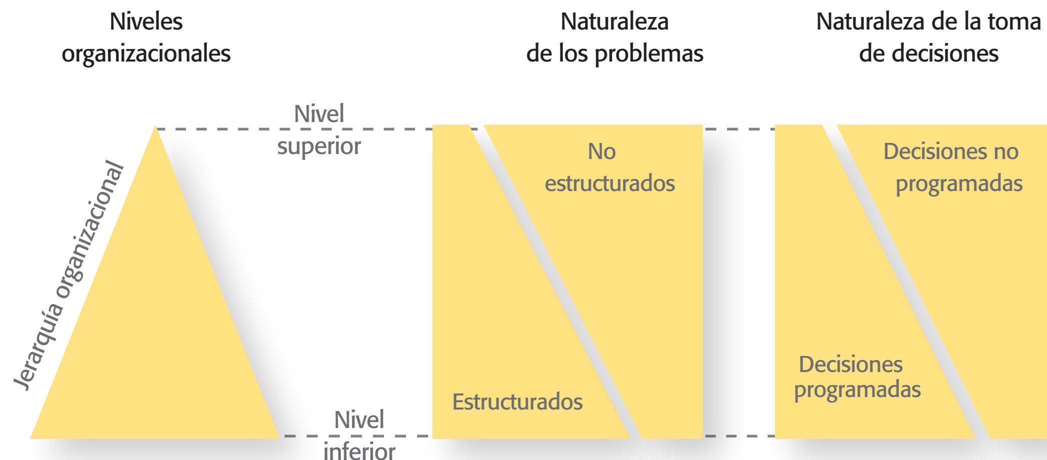


FIGURA 6.2 Naturaleza de los problemas y de la toma de decisiones en la organización



Perspectiva internacional

Louis Gerstner, de IBM, como tomador de decisiones[7]

Al principio parecería poco probable que un gerente con carrera en RJR Nabisco y American Express sería la persona que pudiera dirigir una compañía de orientación técnica como IBM para sacarla de su difícil situación en 1993. No obstante, eso fue precisamente lo que Louis Gerstner hizo con dos decisiones clave: primero, no dividió la compañía; segundo, se enfocó en el negocio de servicio. Para 2001, su negocio mundial era el área de más rápido crecimiento. A pesar de las demandas sobre su tiempo, se dio la oportunidad para dedicarse a las causas sociales, en especial las relacionadas con las escuelas.

Una de las decisiones estratégicas de Gerstner fue en el mercado de servidores, donde Sun Microsystems dominaba con sus servidores UNIX. IBM fue capaz de reducir sus precios y, por tanto, puso a sus competidores como Sun, Hewlett-Packard y Compaq bajo presión extrema.

Así, como gerente de alto nivel, Gerstner tuvo que equilibrar sus recursos de tiempo entre tomar decisiones estratégicas y tácticas, decidir entre productos y servicios, planeación mundial y doméstica y formulación de estrategias y su implementación, así como equilibrar su energía entre acciones organizacionales y socialmente responsables.



http://www.ibm.com

Toma de decisiones bajo condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo

Virtualmente, todas las decisiones se toman en un ambiente de al menos cierta certidumbre. Sin embargo, el grado variará de una certidumbre relativa a una gran incertidumbre. Hay ciertos riesgos involucrados al tomar decisiones.

En una situación que incluye certidumbre, las personas están razonablemente seguras de lo que ocurrirá cuando tomen una decisión. La información está disponible y se considera confiable y las relaciones causa y efecto son conocidas.

Por otra parte, en una situación de incertidumbre las personas sólo tienen una escasa base de datos, no saben si los datos son confiables y están inseguros de si la situación puede cambiar o no. Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables. Por ejemplo, una corporación que decide extender su operación a un país que no le es familiar, puede saber poco acerca de la cultura, leyes, ambiente económico y la política del país. La situación política puede ser tan volátil que hasta los expertos no pueden anticipar un posible cambio de gobierno.

En una situación con riesgos, la información real puede existir, pero puede estar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones podemos estimar la probabilidad objetiva de un resultado al usar, por ejemplo, modelos matemáticos. Por otra parte, se puede utilizar la probabilidad subjetiva, basada en juicio y experiencia.

Todos los tomadores de decisiones inteligentes que tratan con la incertidumbre quieren conocer el grado y naturaleza del riesgo que están corriendo al elegir un curso

7 "The Top 25 Managers: Louis V. Gerstner Jr., IBM", *BusinessWeek*, 14 de enero de 2002, p. 54; Park, Andrew, Peter Burrows y Spencer E. Ante, "How Low Can Big Blue Go", *BusinessWeek*, 22 de octubre de 2001, pp. 56-57; Vogelstein, Fred, "Sun on the Ropes", *BusinessWeek*, 7 de enero de 2002, pp. 82-87; Kirkpatrick, David, "The Future of IBM", *Fortune*, 18 de febrero de 2002, p. 70.

de acción. Una de las deficiencias al usar los enfoques tradicionales de investigación de operaciones para la solución de problemas es que muchos de los datos utilizados en un modelo son sólo estimados y otros están basados en probabilidades. La práctica ordinaria es hacer que personal especializado presente "los mejores estimados".

Virtualmente, cada decisión está basada en la interacción de diversas variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre, pero, quizá, un relativamente alto grado de probabilidad. Así, la determinación de lanzar un nuevo producto podría depender de un número de variables críticas: el costo de introducir el producto, el costo de producirlo, la inversión de capital que se requerirá, el precio que puede fijarse al producto, el tamaño del mercado potencial y la participación del mercado total que representará.



Perspectiva internacional

¿Se construyó Disneyland París bajo suposiciones equivocadas?[8]

Las suposiciones son malas para preparar estrategias; su utilización se puede ilustrar con la decisión de construir Euro Disney, más adelante llamada Disneyland París. El proyecto fue planeado en un ambiente incierto y basado en suposiciones erróneas. En los primeros días de esta aventura, de 1992 a 1994, la compañía perdió más de mil millones de dólares. Disney originalmente era dueña de 49% del proyecto, pero su participación luego se redujo a 39%. ¿Qué salió mal? Después de todo, la decisión anterior de ir a Japón fue muy exitosa. Usar las experiencias de otros proyectos para la Disneyland francesa fue precisamente el problema. En Estados Unidos y Japón, el precio de las entradas subió gradualmente una vez que se estableció el interés inicial. En contraste, Euro Disney empezó con un precio de entrada insostenible de más de 40 dólares. Era muy alto en comparación con el de otros parques temáticos. En consecuencia, el precio de entrada tuvo que ser reducido drásticamente y luego elevado de manera gradual. En 1996, el precio de entrada de un día para un adulto era de alrededor de 38 dólares. No obstante, el precio inicial elevado resultó en la pérdida de clientes en los primeros años de operación.

Otra suposición errónea era que las personas se quedarían cuatro días en promedio en los hoteles de Disney. Sin embargo, en 1993, la estancia promedio era de sólo dos días. El parque temático abrió con una tercera parte de las atracciones que se encuentran en Disney World en Estados Unidos. Así, todo el recorrido podía hacerse en un día, por tanto era innecesario tanto tiempo de hospedaje.

La tradición europea para la comida principal al mediodía tampoco fue tomada en consideración. Los sitios para comer estaban saturados a esa hora y subutilizados a otras horas. En lugar de esperar, los visitantes salían a comer fuera del parque. En Estados Unidos y Japón, las personas comen a lo largo del día, evitando así largas filas en los restaurantes.

La compra de mercancías también es diferente en Francia que en Estados Unidos: los europeos adquieren menos artículos de alto margen.

Estas cuantas ilustraciones parecen indicar que Disney no probó suficientemente sus instalaciones para el proyecto Euro Disney. Usar suposiciones basadas en éxitos anteriores puede demostrar ser muy costoso. Un cuidadoso análisis de los hábitos culturales y observaciones de otros parques temáticos pudieron evitar hacer planes sobre suposiciones incorrectas.

Mientras Euro Disney sufría, ciertos competidores prosperaban. Euro Park era uno de ellos. Se trata de un parque temático más pequeño que Euro Disney, ubicado en Alemania, cerca de las fronteras con Francia y Suiza. En tanto que Euro Disney puede no haber considerado las diferencias culturales, la gerencia de Euro Park estaba muy familiarizada con las costumbres europeas. En encuestas, se pedía a los visitantes que calificaran la limpieza, precios, horarios, paseos, espectáculos especiales, etc. Las encuestas indicaron, por ejemplo, que a los visitantes franceses les gusta llevar cestos

www.disneylandparis.com

8 "The Top 25 Managers: Louis V. Gerstner Jr., IBM", *BusinessWeek*, 14 de enero de 2002, p. 54; Park, Andrew, Peter Burrows y Spencer E. Ante, "How Low Can Big Blue Go", *BusinessWeek*, 22 de octubre de 2001, pp. 56-57; Vogelstein, Fred, "Sun on the Ropes", *BusinessWeek*, 7 de enero de 2002, pp. 82-87; Kirkpatrick, David, "The Future of IBM", *Fortune*, 18 de febrero de 2002, p. 70.

con pan, queso y vino, así que se permite que los asistentes lleven sus alimentos al parque (lo cual no está permitido en Disney). El precio de entrada también era considerablemente más bajo que en Euro Disney. Euro Park estaba considerando construir un hotel, pero la gerencia comprendió que sería una empresa arriesgada porque se necesitaba otro tipo de actividades, lo cual requería habilidades diferentes a administrar un parque temático.

En 2003, se estimó que Disneyland París había perdido 64 millones de dólares, debido a las dificultades de la industria turística, huelgas en Francia y una depresión económica de ese año. No obstante, para 2005, se estaba recuperando, como lo señalan sus cifras: 12 200 trabajadores, 12 millones de visitantes, 25 millones de souvenirs vendidos y 5 200 habitaciones en siete hoteles temáticos.

Creatividad e innovación[9]

Creatividad e innovación son el punto central para el proceso empresarial. La actividad empresarial empieza con el acto creativo: crear algo que no existiría sin el empresario. El gerente empresarial también puede motivar a las personas al permitirles seguir sus propias ideas creativas. Puede hacerse una distinción entre la creatividad y la innovación. El término **creatividad** se refiere por lo común a la habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas. La **innovación**, por otra parte, significa el uso de estas ideas. En una organización, esto puede significar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva forma de hacer las cosas. Aunque este análisis se centra en el proceso creativo, va implícito que las organizaciones no sólo generan nuevas ideas, sino que las traducen en aplicaciones prácticas.

Creatividad
Habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas.

Innovación
El uso de nuevas ideas.

Proceso creativo

El **proceso creativo** pocas veces es simple y lineal. Más bien consiste de cuatro fases que se traslapan e interactúan: 1) escaneo inconsciente, 2) intuición, 3) percepción y 4) formulación lógica.

Cuatro fases del **proceso creativo:** escaneo inconsciente, intuición, percepción y formulación lógica o verificación.

La primera fase, *escaneo inconsciente*, es difícil de explicar porque está más allá del estado consciente. Este escaneo por lo común requiere la absorción en el problema, que puede no estar claro en la mente. No obstante, gerentes que trabajan bajo restricciones de tiempo, a menudo toman decisiones prematuramente, en lugar de tratar a fondo problemas ambiguos y mal definidos.

La segunda fase, *intuición*, conecta el inconsciente con el consciente. Esta etapa puede incluir una combinación de factores que pueden parecer contradictorios al principio. Por ejemplo, Donaldson Brown y Alfred Sloan, de General Motors, concibieron la idea de una estructura de división descentralizada con control centralizado, conceptos que parecen contradecirse entre sí. Sin embargo, la idea tiene sentido cuando reconocemos los principios subyacentes de: 1) hacer responsable de las operaciones al gerente general de cada división y 2) mantener un control centralizado en la casa matriz sobre ciertas funciones. Se requirió la intuición de dos grandes líderes corporativos para ver que estos dos principios podían interactuar en el proceso gerencial.

www.gm.com

La intuición necesita tiempo para funcionar. Requiere que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas. Así, debemos pensar en el problema a fondo. El razonamiento intuitivo se promueve por varias técnicas, como la lluvia de ideas (*brainstorming*).

[9] Véase también el análisis de la intuición en la toma de decisiones de Dane, Erik y Michael G. Pratt, "Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making", *The Academy of Management Review*, enero de 2007, pp. 33-32.

Percepción, la tercera fase del proceso creativo, es en mayor grado el resultado de un trabajo duro. Por ejemplo, se necesitan muchas ideas para el desarrollo de un producto útil, un servicio nuevo o un proceso nuevo. Lo interesante es que la percepción puede presentarse cuando el pensamiento no está directamente enfocado en el problema que nos ocupa. Más aún, las nuevas percepciones pueden durar sólo unos minutos y los gerentes efectivos beneficiarse de tener papel y lápiz a la mano para tomar nota de sus ideas creativas.

La última fase del proceso creativo es la *formulación lógica* o *verificación*. La percepción necesita probarse mediante la lógica o el experimento. Esto se puede lograr al continuar con el trabajo sobre una idea o al escuchar los comentarios de otros. La idea de Brown y Sloan de la descentralización, por ejemplo, tuvo que ser probada contra la realidad organizacional.

Lluvia de ideas (*brainstorming*)

La creatividad se puede enseñar. El pensamiento creativo a menudo es el fruto de muchos esfuerzos. Algunas técnicas se enfocan en interacciones de grupo. Otras en acciones individuales.

Una de las técnicas más conocidas para facilitar la creatividad fue desarrollada por Alex F. Osborn, a quien se le ha llamado el padre de la lluvia de ideas.[10] El propósito de este enfoque es mejorar la solución de problemas al encontrar soluciones nuevas y desacostumbradas. En la sesión de lluvia de ideas se busca la multiplicación de las ideas. Las reglas son las siguientes:

- Ninguna idea se critica.
- Cuanto más radicales sean las ideas, mejor.
- Se insiste en la cantidad de la producción de ideas.
- Se alienta el mejoramiento de las ideas de otros.

La lluvia de ideas, que resalta el pensamiento en grupo, tuvo una gran aceptación después de su introducción. Empero, el entusiasmo fue opacado por la investigación que demostró que los individuos podían desarrollar mejores ideas trabajando solos que al trabajar en grupo. Sin embargo, investigación adicional mostró que en algunas situaciones el enfoque de grupo puede funcionar bien. Éste puede ser el caso cuando la información se distribuye entre varias personas, o cuando la decisión más pobre del grupo es más aceptable que una mejor decisión individual que, por ejemplo, puede tener la oposición de quienes deben implementarla. También, la aceptación de nuevas ideas es generalmente mayor cuando la decisión la toma el grupo a cargo de su implementación.

Limitaciones del análisis de grupo tradicional

Aun cuando la técnica de la lluvia de ideas puede resultar en ideas creativas, sería incorrecto asumir que la creatividad florece sólo en grupos. En verdad, la acostum-

[10] Osborn, Alex F., *Applied Imagination*, 3a. ed. revisada, Nueva York: Scribner, 1963.

brada reunión en grupo puede inhibir la creatividad. Por ejemplo, los miembros del grupo pueden seguir una idea con la exclusión de otras alternativas. Los expertos en un tema pueden no estar dispuestos a expresar sus ideas en un grupo por temor a ser ridiculizados. También, los gerentes de menor nivel pueden sentirse inhibidos de expresar sus puntos de vista ante un grupo con gerentes de más alto nivel. Las presiones a conformarse pueden desalentar la expresión de opiniones divergentes. La necesidad de llevarse bien con otros puede ser más fuerte que la necesidad de explorar alternativas creativas, pero impopulares, para la solución de un problema. Por último, ya que tienen que llegar a una decisión, los grupos pueden no hacer el esfuerzo de buscar datos relevantes a una decisión.



Perspectiva empresarial

Cómo 3M promueve la innovación[11]

Las compañías tienen estrategias diferentes para promover la innovación. Por ejemplo, en Johnson & Johnson las unidades operativas autónomas son alentadas a innovar, y la cultura de la organización permite el fracaso. En Rubbermaid, 30% de sus ventas se derivan de productos que tienen menos de cinco años de antigüedad. Hewlett-Packard alienta a los investigadores a dedicar 10% de su tiempo a sus proyectos preferidos y Merck asigna tiempo y recursos a sus investigadores para trabajar en productos de alto riesgo con potencial de grandes beneficios. Dow Corning y General Electric emprenden proyectos conjuntos con los clientes para desarrollar nuevos productos. Uno de los maestros de la innovación es la Minnesota Mining & Manufacturing (3M).

Cuando oímos hablar de 3M, pensamos en la innovación. El ambiente organizacional de 3M promueve el pensamiento creativo y la tolerancia de nuevas ideas. Aun cuando el desempeño financiero en 1995 no fue tan bueno como antes, la compañía cumplió su meta de obtener al menos 30% de sus ventas de productos que tuvieran menos de cuatro años de antigüedad. Se promueve la innovación continua por la regla de 15%, que sugiere que los investigadores dediquen 15% de su tiempo a actividades que no estén relacionadas con su proyecto principal.

La compañía está muy descentralizada. Sus 8 300 investigadores trabajan en muchos laboratorios distintos. Esto resulta en redundancia. En teoría, los laboratorios principales y los centros de desarrollo deberían hacer la investigación, en tanto que los otros hacen el desarrollo. Sin embargo, a menudo esto no funciona así. La compañía opera con pocas reglas y no tiene una estrategia en el sentido tradicional. En vez de ello, se guía por dos principios: 1) ser muy innovadora y 2) satisfacer al cliente en cualquier aspecto. Toda cosa que frene la innovación, como planeación excesiva o intolerancia por los errores se elimina. Por otra parte, compartir información es obligatorio. Aun cuando las medidas financieras actúan como control, el verdadero control proviene de los pares, que revisan el trabajo de unos y otros.

El proceso de innovación típico en 3M funciona como sigue: cuando una persona de la organización tiene la idea de un nuevo producto, él o ella forma un equipo integrado por individuos de las áreas funcionales, como el departamento técnico, manufactura, marketing, ventas y, en ocasiones, finanzas. La compañía también alienta a los clientes a contribuir con sus ideas. El equipo trabaja en el diseño del producto, producción y marketing. Más aún, se exploran varios usos del producto. Los miembros del equipo son recompensados por el éxito del producto.

Las reglas o guías son bastante simples: desarrollar tolerancia al fracaso; recompensar a aquellos que tienen la idea de un buen producto y que pueden formar un buen equipo de acción para promover el producto; establecer relaciones estrechas con los clientes; compartir tecnología con otros en la compañía; mantener el proyecto vivo al asignarle tiempo o asignaciones financieras, y mantener pequeñas las divisiones.

El futuro dirá si la innovación continuará siendo un factor clave del éxito para 3M.

www.jnj.com
www.rubbermaid.com
www.hp.com
www.dowcorning.com
www.ge.com
www.3m.com

[11] Stewart, Thomas A., "3M Fights Back", *Fortune*, 5 de febrero de 1996, pp. 94-99; "3M and Then There Were Two", *The Economist*, 18 de noviembre de 1995, pp. 74-75; Arndt, Michael, "3M: A Lab for Growth?", *Business Week*, 21 de enero de 2002, pp. 50-51; 3M Worldwide, *www.3m.com*, consultado el 26 de marzo de 2002.

El gerente creativo[12]

Con frecuencia se asume que la mayoría de las personas no son creativas y que tienen poca habilidad para desarrollar nuevas ideas. Esta suposición, desafortunadamente, puede ser perjudicial para la organización, ya que en el ambiente apropiado, virtualmente todas las personas son capaces de ser creativas, aunque el grado de creatividad varía de manera considerable entre los individuos.

En términos generales, las personas creativas son inquisitivas y presentan muchas ideas nuevas y desacostumbradas; pocas veces están satisfechas con el *status quo*. Aun cuando son inteligentes, no sólo dependen del proceso racional, sino que incluyen los aspectos emocionales de su personalidad en la solución de problemas. Parecen estar sumamente interesados por resolver un problema, al grado de la tenacidad. Los individuos creativos están conscientes de sí mismos y son capaces de elaborar juicios independientes. Se oponen a la conformidad y se ven a sí mismos como diferentes.

No hay duda que las personas creativas pueden hacer grandes contribuciones a una empresa. Sin embargo, al mismo tiempo, ocasionan dificultades en las organizaciones. El cambio, como lo sabe cualquier gerente, no siempre es popular. Más aún, con frecuencia este cambio tiene efectos secundarios indeseables e inesperados. De igual modo, ideas desacostumbradas seguidas con terquedad pueden frustrar a otros e inhibir el buen funcionamiento de una organización. Por último, los individuos creativos pueden causar problemas al ignorar políticas, reglas y reglamentos establecidos. John Kao, que enseña en la Escuela de Negocios de Harvard, sugiere que las personas creativas deben tener libertad suficiente para seguir sus ideas, pero no tanta que pierdan el tiempo, o no tengan el necesario para colaborar con otros en la búsqueda de metas comunes. Sugiere que los gerentes deben contemplarse como músicos de jazz que siguen una serie de partituras, pero tienen suficiente libertad para hacer variaciones.[13]

Como resultado, la creatividad de la mayoría de los individuos tal vez es subutilizada en muchos casos, a pesar del hecho de que las innovaciones desacostumbradas pueden ser de gran beneficio para la empresa. No obstante, pueden utilizarse técnicas individuales y de grupo efectivas para nutrir la creatividad, en especial en el área de planeación. Empero, la creatividad no es un sustituto del juicio gerencial, es el gerente quien debe determinar y sopesar los riesgos involucrados al seguir ideas desacostumbradas y traducirlas en prácticas innovadoras.

Resumen

La toma de decisiones es la selección de un curso de acción de entre varias alternativas; es el centro de la planeación. Los gerentes deben hacer elecciones sobre la base de la racionalidad limitada o ligada, es decir, a la luz de todo lo que pueden aprender acerca de una situación, la cual puede no ser todo lo que deberían saber. *Satisfacer* es un término utilizado ocasionalmente para describir la selección de un curso de acción que sea satisfactorio según las circunstancias.

Dado que casi siempre hay alternativas —por lo común muchas— para un curso de acción, los gerentes tienen que reducirlas a aquellas que se refieren a los factores limitantes. Éstos son los factores que se oponen en el camino de lograr un objetivo deseado. Luego, las alternativas son evaluadas en términos de factores cualitativos y cuantitativos. Otras técnicas para evaluar alternativas incluyen el análisis marginal y el análisis de la efectividad del costo. La experiencia, la experimentación y la investigación y análisis entran en juego al seleccionar una alternativa.

---

[12] Véase también Anderson, Joseph V., "Weirder than Fiction: The Reality and Myths of Creativity", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1992, pp. 40-47.

[13] "Mr. Creativity", *The Economist*, 17 de agosto de 1996, p. 55.

Las decisiones programadas y no programadas son distintas. Las primeras son adecuadas para problemas estructurados o rutinarios. Este tipo de decisiones las toman en especial gerentes de menor nivel y no gerentes. Por otra parte, las decisiones no programadas son utilizadas para problemas no estructurados y no rutinarios y las toman especialmente gerentes de alto nivel.

Virtualmente, todas las decisiones se toman en un ambiente de al menos cierta incertidumbre, que incluye la interacción de varias variables importantes donde hay ciertos riesgos involucrados al tomar decisiones. Los gerentes que tratan con la incertidumbre deben conocer el grado y naturaleza del riesgo que toman al elegir un curso de acción.

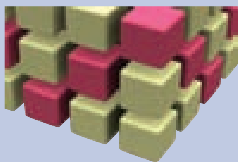
La creatividad, la habilidad y el poder de desarrollar nuevas ideas es importante para la administración efectiva. La innovación es el uso de estas ideas. El proceso creativo consiste de cuatro fases que se traslapan: escaneo inconsciente, intuición, percepción y formulación lógica. Una técnica popular para fortalecer la creatividad es la lluvia de ideas. Los individuos creativos pueden hacer una gran contribución a la empresa, y al mismo tiempo, crear problemas al no seguir reglas de comportamiento generalmente aceptadas.



Ideas y conceptos básicos

Toma de decisiones
Racionalidad limitada o "ligada"
Satisfacer
Principio del factor limitante
Factores cuantitativos
Factores cualitativos o intangibles
Análisis marginal
Análisis costo-efectividad
Seleccionar una alternativa: tres enfoques
Decisiones programadas
Decisiones no programadas
Toma de decisiones bajo condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo
Creatividad
Innovación
Proceso creativo
Lluvia de ideas
El gerente creativo

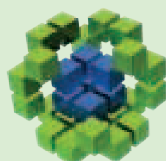
Para analizar



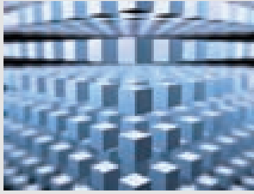
1. ¿Por qué es la experiencia a menudo citada no sólo como una base costosa para la toma de decisiones, sino peligrosa? ¿Cómo puede un gerente hacer mejor uso de la experiencia?
2. En un problema de decisiones que conozca, ¿cómo y dónde aplicaría usted el principio del factor limitante? ¿Aplicó este principio al seleccionar la clase o la sección de la clase a la que asiste? ¿En qué formas?
3. Identifique cinco problemas de decisiones y recomiende decisiones programadas o no programadas. Si los ejemplos son de un establecimiento organizacional, ¿ocurrieron en los niveles altos o bajos?
4. "La toma de decisiones es la tarea primaria del gerente." Comente.
5. Piense en un problema resuelto con creatividad. ¿Provino la solución de un estudio en grupo, o fue el resultado de un esfuerzo individual? Reconstruya las fases del proceso creativo.

Ejercicios y actividades

Su jefe le ofrece una promoción a un puesto en una ubicación que no le agrada a su familia. Haga las suposiciones necesarias y luego manifieste cómo y qué es lo que decidiría.



Investigación en internet



1. Busque en internet "creatividad" e ilustre cómo la creatividad puede aplicarse a la toma de decisiones.
2. Encuentre tres aplicaciones de "lluvia de ideas" en internet.



Caso internacional 6.1

Carrefour: ¿Adónde ir?[14]

El principal competidor mundial de Wal-Mart es el gran detallista francés Carrefour, una empresa que tiene hipermercados, grandes tiendas que ofrecen una variedad de artículos. Ha hecho fuertes inversiones en todo el mundo, en América Latina y en China. Pero no todo está bien como el que los competidores le quiten participación en su mercado doméstico, por ejemplo. Hasta se ha especulado acerca de una toma de posesión por parte de Wal-Mart o Tesco, una cadena inglesa. El señor Barnard fue destituido después de dirigir la compañía durante 12 años; fue reemplazado por José Luis Durant, quien es de ascendencia alemana-española. Aunque la expansión mundial es citada por algunos como un éxito, puede ser un gran error. Se retiró de Japón y vendió 29 hipermercados en México. Carrefour también tuvo problemas al competir con Tesco en Eslovaquia y la República Checa. En Alemania, la compañía enfrentó fuerte competencia de Aldi y Lidle, dos operadores de descuento exitosos. Por otra parte, compró tiendas en Polonia, Italia, Turquía y abrió nuevas tiendas en China, Corea del Sur y Colombia. Carrefour se ha vuelto más cuidadosa al seleccionar mercados. Pero la compañía está ávida de entrar al mercado indio, mas se enteró a fines de 2006 que Wal-Mart también lo hará.

En Francia, donde Carrefour está bien establecida, la compañía cometió un grave error en su política de asignación de precios. Tal vez empezó con la fusión de 1999 con Promodes, la cadena de descuento francesa. Carrefour confundió a la clientela francesa al perder su imagen de bajo costo; todavía está por verse si la imagen puede ser cambiada. El Sr. Durant, el nuevo director ejecutivo a partir de 2005, se embarcó en la nueva estrategia al ofrecer 15% de nuevos productos en sus hipermercados y 10% en sus supermercados. Más aún, quiere contratar más personal, extender las horas de operación de ciertos hipermercados, recortar precios, probar tiendas pequeñas y empujar hacia abajo la toma de decisiones. Durant se propone permanecer sólo en países en los que Carrefour esté entre los principales detallistas. ■

Preguntas

1. ¿Cómo debería evaluar el señor Durant las oportunidades en diversos países en todo el mundo?
2. ¿Debería adoptar Carrefour la estrategia de Wal-Mart de "precios bajos todos los días"? ¿Cuál sería la ventaja o desventaja de esa estrategia?
3. ¿Cómo podría distinguirse Carrefour de Wal-Mart?
4. Identifique culturas en países selectos que deben ser considerados para tener éxito.

[14] "Carrefour at the Crossroads", *The Economist*, 22 de octubre de 2005, p. 7, Rohwedder, Cecilie, "A New Chief Seeks to Make French Retailing Giant Nimbler", *Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 2006; "Setting Up Shop in India", *The Economist*, 4-10 de noviembre de 2006, pp. 73-74; http://www.carrefour.com, consultado el 14 de febrero de 2007.



Caso internacional 6.2

Lavamax

Elaborado por el profesor Cornelio Francisco, director de la Escuela de Mercadeo y Ventas, Universidad Católica Santo Domingo.

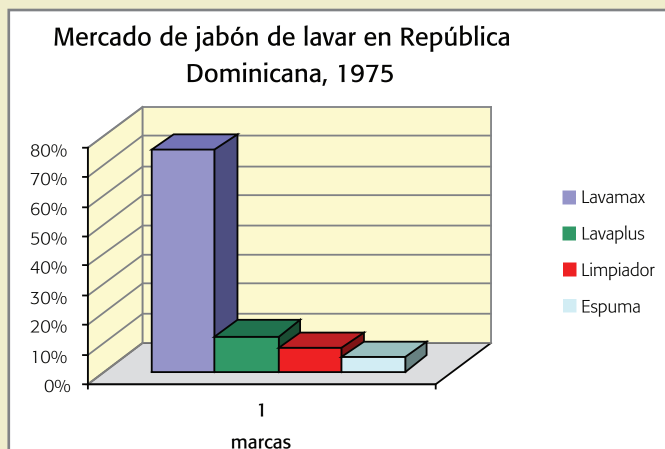
De 1950 a 1990, la ropa se lavaba a mano en las casas dominicanas, pues las lavadoras apenas se estaban introduciendo en el mercado y, por ende, eran muy caras como para que una familia de clase media o baja la pudiera pagar.

Lo más común para lavar era el jabón de cuaba sólido. Al principio sólo se comercializaba en pasta y posteriormente se extendió a la forma de bola. En ese escenario, se estableció, en la década de 1950 una empresa dedicada a la producción y comercialización de jabón para lavar, fabricado primero de la grasa del ganado porcino y que luego se extrajo de grasas vegetales. Esta empresa, propiedad del Consorcio Desarrollo Industrial, se llamaba Industria Jabonera Nacional, La Jabonera, que desarrolló una marca de jabón que en poco tiempo alcanzó el liderazgo absoluto en el mercado. La marca Lavamax se mantuvo como aliada inseparable de quienes se encargaban de lavar la ropa. Era uno de los productos de mejor distribución y conocimiento, comercializado a un excelente precio, calificado como de una extraordinaria calidad. La Jabonera se orientó a la producción en sus primeros años, de 1950 a 1960.

En 1965 surgió otra industria de jabón de cuaba, que introdujo la marca Lavaplus, la cual penetró con una estrategia de precios bajos y se orientó a las ventas, siendo el vendedor el que define la estructura del producto, se aplica aquello que primero se vende, luego se produce para que el cliente compre productos destinados a satisfacer sus necesidades.

Esto obligó a La Jabonera a cambiar su estrategia y a considerar la orientación a la venta, por lo que creó un Departamento de Ventas, dirigido por un ingeniero industrial y conformado por varios vendedores, cuyo perfil se centraba en las habilidades para convencer, pero con poca o ninguna formación en el área de ventas. Esta decisión se tomó sin disponer de un estudio de mercado que le indicara lo que pasaba en el mercado y cuál debía ser la estrategia de contraataque del líder. Se olvidaron de que la toma de decisiones se debe basar en las informaciones más relevantes del ambiente tanto externo como interno.

La Jabonera y su marca Lavamax siguieron cosechando éxitos, aunque a partir de que tuvo competencia, la administración de la compañía inicia el proceso de conducirla conforme los principios de la administración científica. Para 1970 ya se tenía un departamento de ventas y se había contratado a una agencia de comunicación y promoción para manejar la publicidad de la marca. Además, se tenía una presencia importante en los medios de comunicación masiva, sobre todo en la radio. Se hacía publicidad de exteriores mediante el patrocinio de los letreros en los colmados y almacenes que vendían el jabón de lavar. Las estadísticas reflejaban que para 1975 existían cuatro marcas de jabón de ropa de uso doméstico: Lavamax, líder del mercado; Lavaplus, que ocupaba el 2o. lugar; Limpiador, en una tercera posición, y Espuma, que fue el último que se introdujo en el mercado y que está en una cuarta posición. El gráfico siguiente ilustra la composición del mercado dominicano de jabón para lavar en 1975.



Fuente: Asociación de Industria de República Dominicana, 1975.

A partir de 1980 surge una nueva gestión de negocios. Ahora se asume el concepto de marketing como orientación de las empresas. Esta nueva filosofía de negocios establece que "el cliente es lo primero", y que es el punto de partida para el éxito de una empresa. Entonces se reorientan los actores del proceso de comercialización. En primer plano, es el consumidor quien decide lo que quiere comprar, imponiendo sus gustos, hábitos, costumbres, etc. El cliente es ahora quien manda. En segundo lugar se sitúa el producto, el cual debe ser diseñado de conformidad con los requisitos del mercado. Por último, las ventas como acto que permite el contacto del cliente con el producto, es decir, actividad que tiende a facilitar el intercambio.

Pero 1980, se avecinan nuevas formas de lavado. El desarrollo de la tecnología y la apertura de las relaciones comerciales con países de un significativo desarrollo industrial permite que penetren al mercado local lavadoras a precios asequibles para la clase media. Este artefacto eléctrico requería un producto en polvo, por lo que el jabón sólido, en pasta o en bola, no se podía usar.

No obstante, los fabricantes de jabón de cuaba no se preocuparon mucho; pues, creyeron que con una buena estrategia de mercadeo podían seguir haciendo buenos negocios, a pesar de sus métodos de mercados de ayer. Nunca pensaron que la forma de lavar estaba cambiando ni que los poseedores de lavadoras ya no eran tan pocos como antes.

Como respuesta, decidieron asociarse con el fin de implementar programas de mercadeo, ventas, publicidad y promoción, que destacaran las ventajas competitivas de lavar la ropa con un jabón especial, además de que no era lo mismo lavar con una máquina, que hacerlo con la inteligencia y delicadeza de la persona. Su estrategia era enfrentar a la lavadora humana con la lavadora eléctrica. La Asociación de Fabricantes de Jabones para Lavar (ASOFAJALA) optó por implementar el siguiente plan:

1. Designar a Ruperto Privon como asesor comercial, pues era un experimentado hombre del marketing que ejerció funciones gerenciales en una compañía alemana durante 28 años y que fue destacado profesor universitario de la Universidad Central de Londres. En la actualidad se dedica a la consultoría en materia de marketing y ventas, sobre todo para productos de consumo masivo y de uso para el hogar.
2. Contratar a la agencia de publicidad Shadol para que manejara la cuenta de todas las empresas y marcas asociadas. Shadol es una conocida agencia estadounidense de publicidad sin experiencia en el mercado latino, pero que se recluta como una de las de mayor ranking en el mundo. En la actualidad maneja 10 de las marcas de productos masivos más importantes del mercado de Estados Unidos.
3. Diseñar una agresiva campaña publicitaria tendiente a persuadir a los usuarios de jabón sobre las bondades del jabón de cuaba, explotando el concepto de lavado natural.
4. Designar a un supervisor general de distribución, con la finalidad de velar por la presencia en todo el país de las marcas del jabón de la asociación.
5. Disponer uniformidad de precios entre las marcas. Así los precios son los mismos para las distintas marcas de jabón, tanto en bola como en pasta.
6. Enfrentar directamente el uso de detergente en polvo o líquido para limpieza de ropa, bajo el entendido de que eran productos artificiales y que producían daños irreparables a los tejidos.

Todas estas acciones se llevaron a cabo, pero en 1996 tomó posesión del Gobierno un presidente que tenía una orientación hacia la globalización y el libre comercio y exenta de impuesto a las lavadoras, con el fin de hacerlas accesibles a todas las personas, sin importar su extracto social. A partir del 1998, el mercado de lavadoras creció, garantizando su presencia en cualquier hogar, por más humilde que fuera. Además, se empezó un nuevo negocio: el alquiler de lavadoras, para lo cual se crearon varios negocios informales que llevaban lavadoras a domicilio. Esto, como es natural, incrementó el uso de detergente en polvo y líquido, ya que era el usado por estos artefactos.

Mientras las marcas de jabón de cuaba invirtieron millones de pesos en su campaña para convencer a las mujeres sobre las ventajas de lavar a mano, las compañías que distribuían lavadoras implementaban un agresivo plan de ventas a crédito a un bajo interés y con cuotas de pago asequibles a la clase de menor poder económico.

Cada vez era mayor la presencia de la lavadora en los hogares. Cada vez se utilizaba más el detergente en polvo y líquido y cada vez eran menos las mujeres que lavaban a mano, por lo que era menor el uso del jabón de cuaba. No obstante, los fabricantes de jabón de cuaba querían imponer el lavado manual por encima del eléctrico. No querían entender que si el mercado cambia, las estrategias tienen que cambiar. Que el cliente manda e impone su gusto,

hábitos, preferencias, sobre cualquier oferta. Que debían tomar una decisión que correspondiera con la tendencia del mercado, para que garantizara la existencia de los fabricantes de jabón, pero adecuando sus estrategias a la realidad. No sólo no fueron visionarios, tampoco fueron capaces de adecuar su misión como empresa a los deseos del mercado. Quisieron mantener la misión histórica de la empresa de vender jabón de cuaba y no orientar su misión hacia las características del nuevo usuario de productos para lavar. No entendieron que le tocaba el turno a las lavadoras eléctricas y con ellas al detergente en polvo o líquido. Tomaron su decisión obviando la recomendación de Privon, quien insistía en que se hiciera la transformación de las marcas de jabón de cuaba a jabón en polvo o líquido, para así aprovechar la fortaleza de las marcas, sobre todo de Lavamax y seguir siendo marcas preferidas dentro del gusto de los usuarios. Se les recomendó que hicieran inversiones para representar algunas marcas de lavadoras y que las distribuyeran en todo el país a precios y condiciones de fácil acceso para el público, como una forma de asociar el jabón con la lavadora. Con esto pudieron haber convertido una debilidad en una oportunidad.

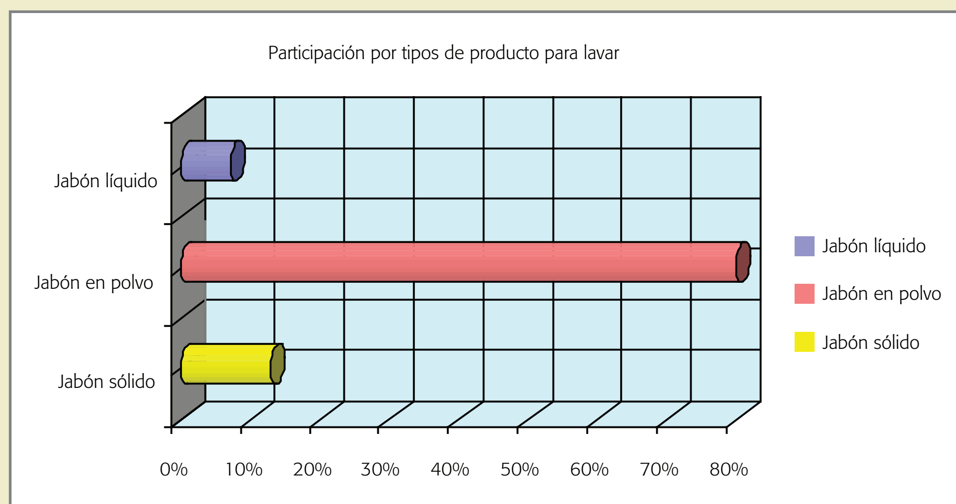
Todas las observaciones que les hizo Ruperto Privon entraron en conflicto con los ejecutivos de las marcas asociadas. Las diferencias se acentuaron y el Consejo Directivo de ASOFAJALA decidió cancelar el contrato con su asesor, quien se marchó del país a finales de 2000. Decidieron cambiar de agencia publicitaria, en el entendido de que no habían producido buenos resultados las campañas que la SHACOL implementó. Se le asignó la cuenta a una multinacional que tiene una agencia representada en el país, es la mundialmente famosa CRF Agencie, la cual ocupa el tercer lugar entre las agencias de comunicación del mundo. Asimismo, en vez de un supervisor general de ventas se contrataron seis más, es decir, tres para la ciudad de Santo Domingo, dos para la zona del Cibao, uno para la región Este y otro para la zona del Sur.

Mientras, la categoría se había reducido en más de 65%. Sólo en las zonas rurales, en donde no existe la energía eléctrica que demanda la lavadora, se sigue lavando a mano. En vista de esto, la CRF Agencie recomienda que se apliquen dos estrategias específicas:

1. Concentrar todos los recursos en la zona rural, ya que allí es donde se visualiza un nicho explotable. Recomienda abandonar los esfuerzos dirigidos a que las usuarias demanden el jabón, en su estado natural, pues es un problema de la categoría, no de la marca, por lo que la comunicación no va a hacer cambiar la forma de lavar, ya que esto implica mayor comodidad para las personas que tienen que lavar.
2. Recomienda que al tiempo que se concentran en la zona rural, se debería invertir en maquinaria y tecnología con el fin de transformar la estructura y forma del producto, es decir, producir jabón en polvo y jabón líquido para uso de lavadoras, lo cual contradecía la filosofía de los pioneros de la marca Lavamax.

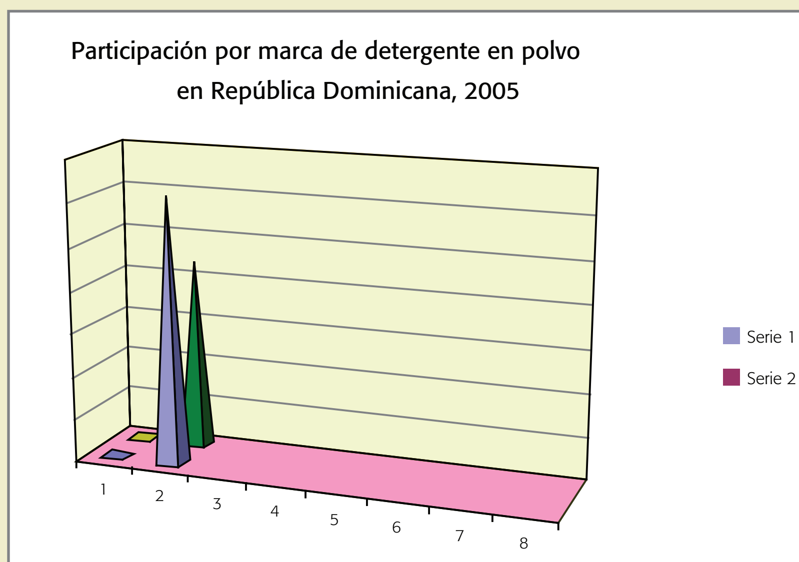
La posición de la agencia no encontró respaldo en los directivos de la Asociación, quienes reaccionaron indignados y le suspendieron el contrato a CRF Agencie. Así, se contrató una nueva agencia, ahora de origen local, la Cornibrand & Communication, que gozaba de un gran prestigio como agencia de comunicación.

Para 2005, la participación de los detergentes en polvo, líquidos y jabón para lavar era como se muestra a continuación:



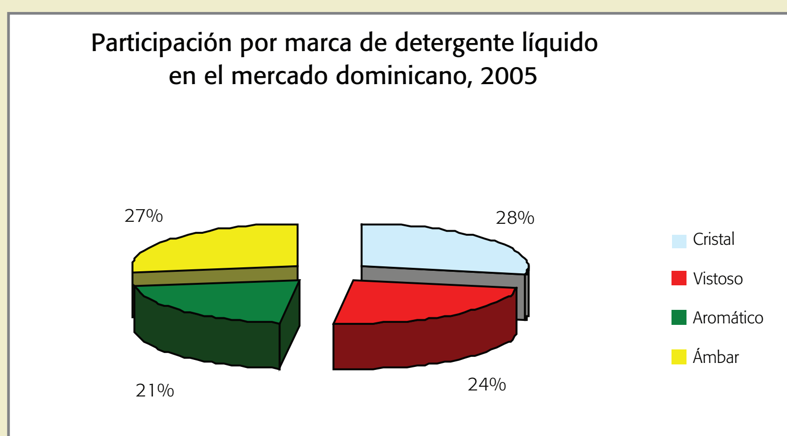
Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas (ONE).

Finalmente, en enero de 2005, los productores de jabón sólido en pasta y en bola, deciden romper la asociación y cada uno definir su propia estrategia para seguir negociando. La marca Lavamax, que fue la más perjudicada, decidió lanzar al mercado el jabón Rayado, que se podía usar en lavadoras. No obstante, esta estrategia parece que llegó tarde, pues ya los detergentes en polvo estaban bien posicionados con los clientes. En 2006, en el mercado se comercializaban las marcas siguientes, con el nivel de preferencia que se indica en el siguiente gráfico.



Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas (ONE).

Del igual modo se ilustra el comportamiento en el mercado del detergente líquido. De éste se comercializan 4 marcas, con la siguiente participación:



Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas (ONE).



Preguntas

1. ¿Qué opina de la decisión de los ejecutivos de Lavamax de darle poca importancia a la tendencia del mercado de dejar de lavar a mano con jabón sólido para usar lavadora, que no utilizaba el producto Lavamax, sino detergente en polvo o líquido?
2. ¿Cómo pudo la Asociación de Fabricantes de Jabones Sólidos para Lavar ayudar a mantener en el mercado el jabón sólido? ¿El problema que se avecinaba era de marca o de la categoría al producirse cambios en la decisión de los consumidores?
3. Evalúe la decisión que tomó la directiva de la ASOFAJALA de contratar a Ruperto Privon como su asesor comercial, quien tiene un excelente currículum como experto estratega en el manejo de mercados de consumo masivo, pero tiene experiencia en un país extranjero, con otro perfil, otros tipos de clientes, diferentes expectativas y nivel económico-sociocultural distinto.
4. Analice la contratación de la agencia de publicidad SHADOL, que es una de las más reconocidas y exitosas de Estados Unidos, pero que nunca había trabajado en mercados latinoamericanos y, por ende, en República Dominicana.
5. Compare la estrategia de las compañías distribuidoras de lavadoras de incentivar su compra a través de un plan estratégico de ventas a crédito, contra la decisión de los fabricantes de jabón de cuaba de seguir invirtiendo millonarios recursos en publicidad, bajar el precio del producto, perseguir la presencia extensiva del jabón en todo el mercado nacional.
6. Analice la decisión de los propietarios de Lavamax de lanzarla al mercado el jabón Rayado, que puede usarse en las lavadoras. ¿Qué posibilidades de éxito le augura a esta nueva forma de presentar el jabón sólido de cuaba Lavamax? ¿Se puede reposicionar la marca en la mente del consumidor, a pesar de que han pasado más de 15 años de que se usara el producto, lo que implica que hay una nueva generación que no conoce las bondades del jabón de cuaba?

CONCLUSIONES DE LA SEGUNDA PARTE

Planeación mundial y empresarial

El cierre de esta parte se enfoca en las dimensiones empresarial y mundial de la planeación. Primero se exponen las prácticas administrativas propias de Japón, Estados Unidos, China,[1] México y Colombia. Después se identifican las ventajas y desventajas competitivas de Alemania. En tercer lugar, se desarrolla el enfoque empresarial en redactar un plan de negocios para un proyecto nuevo. Por último, el caso de la industria automovilística mundial discute la fusión entre las corporaciones Daimler alemana y la Chrysler estadounidense en 1998, que finalizó en mayo de 2007.

Prácticas de planeación en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia[2]

El nivel de productividad resulta de gran interés para todas las naciones. Muchas empresas han vuelto la mirada a Japón para estudiar prácticas administrativas como las de Toyota Motors. Por su parte, muchos estudiantes japoneses acuden a universidades de Estados Unidos para realizar estudios de administración y obtener su maestría en administración de empresas. El éxito fenomenal alcanzado por Japón en el incremento de la productividad suele atribuirse al enfoque administrativo imperante en ese país.[3] Sin embargo, no se deben ignorar las fuerzas externas, como cultura y filosofía, que determinan esas prácticas. Cabe señalar también que las prácticas administrativas están siendo objeto de rápidos cambios. Las empresas japonesas, por ejemplo, han adoptado ya estilos occidentales de administración por la experiencia obtenida por sus administradores en las alianzas estratégicas con compañías occidentales. Abunda la bibliografía sobre la administración estadounidense y japonesa. Uno de los libros que la componen apareció incluso en las listas de libros más vendidos,[4] y existen muchos otros libros[5] y aun más artículos al respecto. En cambio, la bibliografía acerca de la administración en China es muy escasa.[6] Dado que Japón y Estados Unidos poseen métodos administrativos contrastantes, quizá los administradores chinos hayan adoptado aspectos de ambos enfoques para volver más eficaces y eficientes sus empresas. El propósito de

---

1 Consulte también Wall, James A. Jr., "Managers in the People's Republic of China", en Academy of Management Executive, mayo de 1990, pp. 19-32.

2 Las fuentes de información se listan en la nota 6 que aparece más delante. Véase además "A Survey of Japan: What Ails Japan?", en *BusinessWeek*, 20 de abril de 2002, inserto, pp. 1-16.

3 Durante las décadas de los años cincuenta, sesenta, e incluso setenta, se hacía referencia a menudo a los bajos índices salariales para explicar el éxito de las empresas japonesas. Sin embargo, con el ascenso del yen japonés y la cada vez menor importancia del componente de costos laborales de los productos, la aptitud administrativa se ha vuelto aún más decisiva. Peter F. Drucker, "Low Wages No Longer Give Competitive Edge", en *The Wall Street Journal*, 16 de marzo de 1988.

4 W. G. Ouchi, *Theory Z* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1981).

5 Véase, por ejemplo, R. T. Pascale y A. G. Athos, *The Art of Japanese Management* (Nueva York, Simon & Schuster, 1981); Ezra F. Vogel, *Japan as Number One* (Nueva York: Harpor & Row Publishers, 1979).

6 Sin embargo, hay libros que ayudan a entender la cultura y las antiguas estrategias militares chinas. He aquí algunos ejemplos: Chin-Ning Chu, *The Chinese Mind Game* (Beaverton, Oregon: AMC Publishing, 1988); Mark R. McNeilly, *Sun Tzu and the Art of War* (Nueva York: Oxford Press, 1996).



esta exposición es comparar y contrastar los modelos administrativos japonés y estadounidense, y evaluarlos en relación con las prácticas en uso de las grandes empresas de propiedad estatal de la República Popular China, a la que nos referiremos simplemente como China.

Esta sección se centra en la planeación, tal como se muestra sintéticamente en la tabla C2.1 (página 184).[7] Las partes tercera, cuarta, quinta y sexta se dedican a la organización, integración de personal, dirección y control. Para comenzar, cabe hacer una advertencia. Es obvio que no todas las empresas estadounidenses son administradas como se explica en este texto. Lo mismo puede decirse de las prácticas administrativas japonesas y chinas. Las prácticas administrativas cambian con el transcurso del tiempo, de modo que en la actualidad, los métodos japoneses y chinos se asemejan más al estilo administrativo occidental. Esto es así no sólo en lo que se refiere a la planeación, sino también a las funciones administrativas de organización, integración de personal, dirección y control, que se expondrán en secciones posteriores de este libro.

Planeación en Japón

En Japón, la planeación se beneficia enormemente de la cooperación entre gobierno y empresas. Tras la Segunda Guerra Mundial, Japón desarrolló políticas para el crecimiento y fortalecimiento económicos, así como para la competitividad internacional. Estas políticas armonizaron las políticas monetaria y fiscal con la estructura industrial. Esta relativa predecibilidad económica significa menores riesgos en la planeación de las condiciones. La planeación consiste en la elección del propósito y objetivos de la organización en su

---

[7] La información de las tablas de las conclusiones de las partes 2 a 6 se basa en diversas fuentes: las prácticas administrativas japonesas han sido ampliamente expuestas en la bibliografía especializada y los encuentros profesionales. Para un excelente recuento de la bibliografía al respecto y propuestas sobre el futuro de la administración japonesa, véase J. Bernard Keys, Luther Trey Denton y Thomas R. Miller, "The Japanese Management Theory Jungle – Revisited", en *Journal of Management*, vol. 20, núm. 2 (1994), pp. 373-402. Véase también Richard E. Wokutch, "Corporate Social Responsability Japanese Style", en Academy of Management Executive, mayo de 1990, pp. 56-74; William G. Ouchi y Alfred M. Jaeger, "Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility", *Academy of Management Review*, abril de 1978, pp. 305-314; John Lie, "Is Korean Management Just Like Japanese Management?", en *Management International Review*, vol. 30, núm. 2, segundo trimestre 1990, pp. 113-118; Christine Nielsen Specter y Janet Stem Solomon, "The Human Resource Factor in Chinese Management Reform", en *International Studies of Management and Organization*, primavera-verano 1990, pp. 15 y ss.; "A Survey of Japan: Wath Alis Japan?", en *BusinessWeek*, 20 de abril de 2002, inserto en pp. 1-16. Véase también "China Opens Up", en *BusinessWeek*, 20 de noviembre de 1999, pp. 17-18; "China's Middle Class – To Get Rich is Glorious", en *The Economist*, 19 de enero de 2002, pp. 33-34; "China's Future – A Dampened Blaze", en *The Economist*, 9 de marzo de 2002, pp. 46-47; "The Sadness of Japan", en *The Economist*, 16 de febrero de 2002, p. 11; "Spacial Report Japan – The Non Performing Country", en *The Economist*, 16 de febrero de 2002, pp. 24-26; "Japanese Careers – Show me the Money" , en *The Economist*, 26 de enero de 2002, p. 56; "Japanese Management Today", en http://www.apmforum.com/japan/jmt.htm, sitio visitado el 26 de mayo de 2002; Susumu Ishizaka, "Management Development in Torray – Now and in the Future", *The Journal of Managament Development*, vol. 15, núm. 8; Masayuki Kitaura, "The Current State Of Human Resource Development Administration in Japan and the Debate On Its Future", *The Journal of Management Development*, vol. 15, núm. 8; "Japanese Management Today", www.apmforum.com/japan/jmt, visitado el 26 de mayo de 2002. También se recopiló información en visitas a Japón y en investigaciones realizadas con administradores japoneses en funciones en Estados Unidos y con ejecutivos y académicos en sus clases en la China European Business School en Shanghai. Los autores agradecen las contribuciones y ayuda de numerosos investigadores y administradores chinos, especialmente de la señorita Jie Yu y el señor Zhijian Yang. El profesor Richard Babcock, de la Universidad de San Francisco, nos prestó valiosa ayuda en la redacción de las secciones sobre las prácticas administrativas chinas.

conjunto o de una parte de ésta y en la sección de los medios para alcanzar esos fines; implica, por tanto, la toma de decisiones. En general, la orientación de los administradores japoneses respecto de la planeación es de más largo plazo que la de los administradores estadounidenses. Son varias las razones de ello: en Japón, por ejemplo, los bancos son la fuente básica de capital, y su interés estriba en la solidez a largo plazo de las empresas. Además, el Ministerio de Comercio Internacional e Industria elabora un plan quinquenal para la promoción y orientación de la planeación industrial. Adicionalmente, los conglomerados empresariales conocidos como *keiretsu* suelen vincularse con grandes bancos, interesados en el desempeño a largo plazo de las compañías. Estos keiretsu ofrecen oportunidades para grandes economías de escala, redes que inhiben la competencia, la integración vertical e influencia sobre las decisiones gubernamentales.

Planeación en Estados Unidos

En contrate, los administradores estadounidenses suelen hallarse bajo la presión de los accionistas para exhibir razones financieras favorables cada vez que es preciso rendir informes al respecto. Lamentablemente, esto tiende a desalentar inversiones cuyo rendimiento deba esperarse en un futuro más distante. De igual modo, es común que los estadounidenses ocupen un puesto adminsitrativo durante periodos relativamente cortos, de manera que es raro que una decisión miope pueda rastrearse hasta el administrador que la tomó, porque por lo general éste ya ha sido ascendido o, incluso, ha cambiado de compañía. Usualmente, los administradores japoneses poseen una orientación de más largo plazo en sus actividades de planeación estratégica que sus homólogos en Estados Unidos.

Planeación en China[8]

La situación en China es muy diferente. La mayoría de las empresas son propiedad del Estado, y sólo recientemente han surgido algunas empresas privadas. Sin embargo, en esta comparación nos ocuparemos únicamente de las primeras. En estas empresas se elaboran planes tanto a largo como a corto plazos. El plan quinquenal se elabora en la cima (el Comité de Planeación del Estado), mientras que planes más detallados se realizan en niveles inferiores. La orientación es el cumpliento de los objetivos y la consecución del plan asignado más que el logro del éxito en el mercado. Aunque es probable que la formulación de estrategias no sea una práctica común en términos formales, el pensamiento estatégico de esencia militar forma parte de la cultura china. El libro *Bing-Fa* es uno de los manuales chinos más completos sobre estrategia militar. Así, es probable que los administradores chinos apliquen ciertos principios en su trato con compañías occidentales. Por ejemplo, se considera que la mejor estrategia es la de ganar sin necesidad de una guerra. Por lo demás, la integración de metas organizacionales y personales es difícil, porque en el cumplimiento de los objetivos organizacionales prácticamente no se toman en cuenta los beneficios personales.

---

8 Para un excelente recuento de la bibliografía de planeación y propuestas sobre el futuro de la administración japonesa, véase J. Bernard Keys, Luther Trey Denton y Thomas R. Miller, "The Japanese Management Theory Jungle – Revisited", en *Journal of Management*, vol. 20, núm. 2 (1994), pp. 373-402.

Planeación en México

En México, la planeación está direccionada más al corto que al largo plazo. Sin embargo, debido a la mayor participación en el contexto internacional a través de la forma de tratados y acuerdos como el TLC y los esquemas de globalización, la dinámica de crecimiento está modificando radicalmente la conformación de las organizaciones, así como su mecánica de operación, lo que está ejerciendo una fuerte influencia en la apertura de los plazos para instrumentarla.

El proceso de planeación corresponde a la alta dirección, pero se lleva a cabo con la participación de los niveles medios y operativos en quienes recae la responsabilidad del manejo de la información. A pesar del peso que esta función representa para solidificar los procesos de toma de decisiones, la planeación aún no se constituye como una herramienta lo suficientemente poderosa para orientar los destinos de las organizaciones, situación que se debe, por una parte, a las cambiantes presiones del entorno y, por otra, a la dependencia de las medidas económicas dictadas por el sector gubernamental.

No obstante lo anterior, la creciente apertura a la descentralización y/o desincorporación de las áreas generadoras de productos y servicios, la compactación de estructuras orgánicas, la incorporación de nueva tecnología, una mayor profesionalización de las plantas productivas y la reestructuración de procesos esenciales de las organizaciones, está propiciando una flexibilización funcional que las hace más permeables al cambio, lo que aumenta sustancialmente expectativas de mejoramiento de la calidad y efectividad de la planeación.

Planeación en Colombia

En casi todas las grandes empresas y en algunas de tamaño mediano, existen oficinas de planeación formalmente establecidas. Especialmente en los organismos públicos es generalizada la planeación formal desde hace cerca de 30 años. No obstante, la planeación generalmente se convierte en un formalismo o en un ritual que tiene muy pocos efectos sobre el aprendizaje institucional y aporta poco al mejoramiento de la capacidad competitiva de las empresas. Tales deficiencias se deben, entre otras razones, a que la planeación puede, en algunos casos, estar limitada a la elaboración de presupuestos, con un carácter meramente operativo y, por consiguiente, desconectada de una orientación estratégica.

En otros casos, el principal esfuerzo de la organización recae sobre la definición de la misión, la visión, las estrategias corporativas y las políticas de la empresa, pero se carece de capacidad para operacionalizar esos elementos, orientando sistemáticamente los procesos, los recursos y el tiempo de los ejecutivos hacia su puesta en operación; también se carece de mecanismos para someterlos a un seguimiento riguroso.

La planeación sigue siendo centralizada y autoritaria, a pesar de que muchos ejecutivos perciben la necesidad de una mayor flexibilidad que propicie la iniciativa, la creatividad y el compromiso de los trabajadores.

Un problema tangible consiste en que los diferentes componentes del sistema de planeación se encuentran fragmentados y dispersos por la estructura organizacional, de manera que en una oficina se formulan los objetivos, en otra los presupuestos, en otra se diseñan los sistemas de operación, los jefes de diferentes niveles asignan las responsabilidades individuales, y en otro lugar se definen los criterios de éxito y los mecanismos de seguimiento y evaluación. Lo anterior impide que los dirigentes posean una visión de conjunto sobre lo que se prentende hacer, los instrumentos para realizarlo y de los recursos humanos, físicos y financieros que es necesario comprometer para ma-

terializarlos en resultados. También, refleja la incapacidad para convertir la planeación en un modelo de referencia que sistematice la experiencia y sirva de fundamento para el aprendizaje institucional.

Toma de decisiones en Japón[9]

Uno de los aspectos más interesantes de la administración japonesa es la manera en que se toman decisiones. En una organización común, varios niveles participan en la toma de decisión. En términos reales, la parte más importante del proceso es la comprensión y análisis del problema, y el desarrollo de varias soluciones alternativas. Las decisiones cruciales pueden fluir de la alta dirección a los niveles inferiores y volver desde éstos a aquélla. Las decisiones no cruciales pueden originarse en la base y someterse a la consideración de los administradores de más alto nivel. La autoridad última en la toma de decisiones descansa de cualquier forma en la alta dirección. Pero antes de que una propuesta llegue al escritorio de los ejecutivos, el problema y sus posibles soluciones han sido discutidos en varios niveles de la jerarquía organizacional. La alta dirección mantiene la opción de aceptar o rechazar una decisión, pero es más probable que una decisión sea devuelta a los subordinados para su mayor estudio y no que se le rechace tajantemente.

Una propuesta se confirma mediante el proceso de ringi. El ringi-sho es un documento que contiene una propuesta elaborada por un miembro del personal de asesoría y apoyo. Este documento circula entre varios administradores antes de ser remitido a la alta dirección para su aprobación formal. El documento, que es firmado por los involucrados o afectados por una decisión, incita la cooperación y participación de muchas personas. Esto garantiza a su vez el examen del problema o decisión desde diferentes perspectivas. Es evidente que este proceso de toma de decisiones consume mucho tiempo; pero una vez obtenido el consenso, la instrumentación del plan es más bien ágil, gracias a la comprensión del plan, la claridad del problema, la evaluación de las diferentes alternativas y la participación de quienes instrumentarán la decisión. Se objeta a las compañías japonesas la lentitud y ambigüedad en la toma de decisiones. El hecho de que autoridad y responsabilidades de decisión se compartan también, puede resultar en un problema, dado que nadie se siente individualmente responsable de la decisión. Por otro lado, asumir una responsabilidad colectiva es congruente con los valores japoneses.

Toma de decisiones en Estados Unidos

En las organizaciones estadounidenses, quienes fundamentalmente toman decisiones son los individuos y, por lo general, sólo intervienen unas cuantas personas. En consecuencia, después de tomada una decisión es preciso convencer de su conveniencia a los demás, quienes a menudo poseen diferentes valores y percepciones acerca de cuál es realmente el problema y del modo en que se le debería resolver. Así, la toma de decisión es más bien rápida, pero su instrumentación es muy lenta y requiere de negociaciones entre los administradores con puntos de vista diferentes. El resultado es que la decisión finalmente instrumentada bien puede ser menos que óptima, a causa de las negociacio-

[9] Vea también el análisis de la toma de decisiones japonesa en el capítulo 3.

nes necesarias para conciliar opiniones divergentes. Ciertamente, esta responsabilidad de decisión puede rastrearse hasta topar con los individuos involucrados, siempre y cuando sea posible ubicarlos en el mismo puesto, pero al mismo tiempo puede resultar en la práctica de hallar en el mismo puesto, pero al mismo tiempo puede resultar en la práctica de hallar "chivos expiatorios" a los cuales atribuir decisiones incorrectas. Con todo, en las compañías estadounidenses, la autoridad y responsabilidad de decisión recaen en individuos determinados, mientras que en Japón varias personas comparten tanto la autoridad como la responsabilidad de las decisiones.

Toma de decisiones en China

En China, las decisiones importantes las toman los individuos que ocupan la dirigencia, pero en las decisiones operativas participan muchas personas.[10] Los administradores de nivel inferior poseen escasa autoridad para tomar decisiones. La toma de decisiones que se realiza en el organismo de planeación central está bajo control directo del Estado. Desafortunadamente, esto resulta en falta de flexibilidad en la instrumentación de las decisiones. Aunque se comprende la necesidad de cambiar, los administradores de los niveles superiores de la jerarquía se resisten a las reformas porque éstas los obligarían a renunciar a algunos de los privilegios de los que gozan como funcionarios.

Los métodos administrativos de la organización en Japón, Estados Unidos y China se tratan en la tercera parte.

Toma de decisiones en México

La estructura del proceso decisional en México parte de elementos tales como la naturaleza y alcance de las alternativas consideradas como prioritarias, ámbito de aplicación, recursos asignados, técnicas de análisis administrativo factibles de utilizar, así como del flujo y seguimiento de resultados esperados.

Las decisiones que representan un impacto económico significativo, modifican a fondo el funcionamiento del ambiente de trabajo o demandan de una gran velocidad de respuesta, fluyen normalmente del titular hacia el resto de la organizaicón y son adoptadas con el respaldo de la alta dirección.

Cuando la toma de decisiones demanda empleo de recursos, afecta en forma más racional las estructuras organizacionales o permite un análisis de alternativas más concienzudo, el titular otorga mayores facultades a la alta dirección para integrarse y/o asumir la responsabilidad del proceso.

Si las decisiones revisten un carácter francamente operativo, los niveles superiores sólo intervienen a manera de órganos de supervisión, delegando en los niveles medios la facultad de tomarlas.

En función de su contenido las decisiones son compartidas por todos los niveles jerárquicos. En su ejecución cada vez se da más importancia en la congruencia que debe existir entre los objetivos propuestos y los logros alcanzados tomando en cuenta no sólo las acciones que se implementan, sino el significado que expresa.

---

[10] Consulte también John S. Henley y Mee Kau Nyaw, "Introducing Market Forces into Managerial Decision Making in chinese Industrial Enterprises", en *Journal of Management Studies*, vol. 23, 1986, pp. 635-656; International Journal of Information Technology and Decision Making (IJITDM), en http://www.worldscinet.com/ijitdm/mkt/editorial.shtml, visitado el 26 de mayo de 2002.

TABLA C2.1 Comparación de planeación japonesa, estadounidense, china y mexicana			
Japonesa	**Estadounidense**	**China***	**Mexicana**
• Orientación a largo plazo	• Primordialmente orientación a corto plazo	• Orientaciones a largo y corto plazo (planes a cinco años y un año)	• Fundamentalmente orientada a corto plazo
• Toma de decisiones colectiva (*ringi*) con consenso	• Toma de decisiones individual	• Toma de decisiones por comités; en la cima, con frecuencia individual	• Toma individual de decisiones, aunque basada en el consenso del nivel directivo
• Participación de muchas personas al preparar y tomar la decisión	• Participación de unas cuantas personas al tomar la decisión y "venderla" a colegas con valores divergentes	• Participación de arriba abajo; participación a niveles inferiores	• Participación de un grupo de la alta dirección en la preparación y toma de decisiones
• Flujo de decisiones críticas de arriba hacia abajo y de regreso a la cima; flujo de decisiones no críticas de abajo hacia arriba (en cualquier caso, el interés está en el consenso)	• Decisiones iniciadas en la cima, que fluyen hacia abajo	• De arriba hacia abajo, iniciadas en la cima	• El proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en la cima de la organización, soportado por los mandos medios y operativos
• Toma de decisiones lenta; rápida implementación de la decisión	• Toma de decisiones rápida; lenta implementación que requiere compromiso, a menudo resulta en decisiones subóptimas	• Toma de decisiones lenta; implementación lenta (pero los cambios se dan)	• Toma ágil de decisiones, lo que con frecuencia provoca su revisión y ajustes posteriores

* Como se practica en empresas de propiedad del Estado.

Toma de decisiones en Colombia

El proceso de toma de decisiones es uno de los rasgos más significativos para caracterizar una organización, porque en él se resumen su cultura y sus paradigmas administrativos. En las organizaciones colombianas, por lo general, no se hace una búsqueda sistemática de alternativas, sino que se procede a buscar las más obvias y familiares. Como las empresas dedican casi todo su tiempo y sus recursos a la realización de los procesos de transformación directamente relacionados con la elaboración de sus productos y no están orientados hacia la innovación ni el perfeccionamiento, los problemas que percibe y, por consiguiente, las decisiones que toma, son rutinarias y se basan en la experiencia y en la memoria personal de los ejecutivos.

Ese conocimiento directo de la realidad se considera suficiente para sustentar unas decisiones sobre hechos que se repiten periódicamente y hace ver superflua la necesidad de crear sistemas de información más desarrollados. De esa forma, el flujo de información gira en torno de las funciones de las dependencias y no está referido a los procesos más amplios y complejos, es limitada, esporádica y cubre periodos cortos. En otros casos, es



Enfoque internacional

Un análisis FODA de las ventajas y desventajas competitivas de Alemania

A toda nación le preocupa competir en el mercado mundial con efectividad. La competitividad no sólo depende de la efectividad de las compañías en lo individual, sino también de las industrias y del sistema socioeconómico de una nación. Los rápidos cambios ambientales de los mercados del mundo libre establecen que las naciones usen a plenitud sus ventajas comparativas para continuar o volverse prósperas en el futuro. Los líderes políticos, económicos y de negocios deben evaluar las oportunidades y las amenazas del ambiente externo para construir estrategias apropiadas que aprovechen las fortalezas de su industria y eliminen las debilidades de su nación.

necesario buscar los datos y procesarlos cada vez que una oficina central o un superior solicita un informe. Los modelos de simulación y los métodos cuantitativos para reducir la incertidumbre y el riesgo en la toma de decisiones se utiliza en raras oportunidades.

Una deficiencia notoria en la práctica de la toma de decisiones es la ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación. Esta carencia priva a la organización de la oportunidad de apreciar el efecto de sus decisiones y aprender de su experiencia.

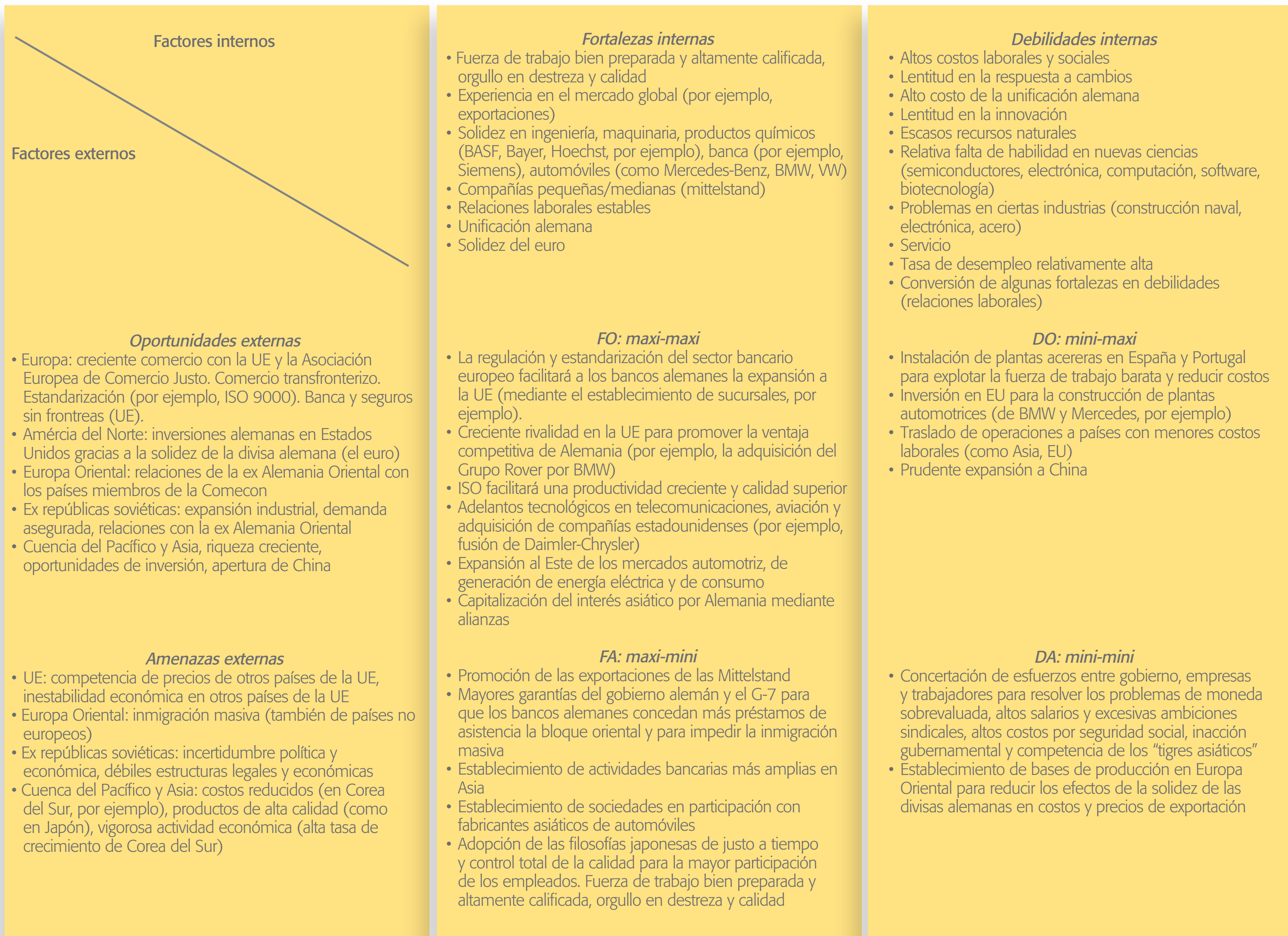
La toma de deciones es centralizada. Si el jefe considera que el problema es particularmente complejo, puede solicitar a sus subordinados que aporten sus opiniones y sugerencias, las cuales pueden ser ignoradas o incorporadas a la decisión, pero sin que exista el propósito de construir colectivamente una solución. En las organizaciones colombianas, donde predomina un clima hostil y conflictivo, signado por una actitud fuertemente competitiva entre los ejecutivos y trabajadores en general, permitir que los subordinados participen en la toma de decisiones significa ceder parte del poder gerencial. Como el trabajador no se considera involucrado en la decisión, y a menudo no la comparte, se observan diversas manifestaciones de resistencia pasiva, expresadas en apatía, falta de iniciativa y lentitud, que obstaculizan y hacen más costosa la puesta en operación de las decisiones.

Las prácticas administrativas de la organización en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia se explican en la tercera parte.

La matriz FODA para el análisis de Alemania[11]

En el capítulo 5 se estudió la matriz FODA para analizar la posición competitiva de una compañía. Ahora, los conceptos FODA serán utilizados para determinar la ventaja competitiva de Alemania. La matriz FODA de la figura C2.1 muestra aspectos selectos de industrias alemanas que han tenido un efecto significativo —ya sea positivo o negativo— en la economía del país y su posición en la Unión Europea (UE) y en el mundo. Se han considerado las fuerzas nacionales intrínsecas en las áreas sociales, económicas, políticas y tecnológicas para determinar el origen de las fortalezas y debilidades industriales de Alemania. Así entonces pueden analizarse las oportunidades y amenazas externas de estas industrias. Después del análisis de una amplia gama de fuerzas pueden delinearse estrategias de las industrias alemanas y desarrollar estrategias industriales

[11] Gobierno Federal, *Facts about Germany*, Frankfurt: Societats-Verlag, 2000. Véase también *www.bundesregierung.de*, consultado el 29 de septiembre de 2006.



Factores internos / Factores externos	*Fortalezas internas*	*Debilidades internas*
	• Fuerza de trabajo bien preparada y altamente calificada, orgullo en destreza y calidad • Experiencia en el mercado global (por ejemplo, exportaciones) • Solidez en ingeniería, maquinaria, productos químicos (BASF, Bayer, Hoechst, por ejemplo), banca (por ejemplo, Siemens), automóviles (como Mercedes-Benz, BMW, VW) • Compañías pequeñas/medianas (mittelstand) • Relaciones laborales estables • Unificación alemana • Solidez del euro	• Altos costos laborales y sociales • Lentitud en la respuesta a cambios • Alto costo de la unificación alemana • Lentitud en la innovación • Escasos recursos naturales • Relativa falta de habilidad en nuevas ciencias (semiconductores, electrónica, computación, software, biotecnología) • Problemas en ciertas industrias (construcción naval, electrónica, acero) • Servicio • Tasa de desempleo relativamente alta • Conversión de algunas fortalezas en debilidades (relaciones laborales)
Oportunidades externas • Europa: creciente comercio con la UE y la Asociación Europea de Comercio Justo. Comercio transfronterizo. Estandarización (por ejemplo, ISO 9000). Banca y seguros sin frontreas (UE). • Amércia del Norte: inversiones alemanas en Estados Unidos gracias a la solidez de la divisa alemana (el euro) • Europa Oriental: relaciones de la ex Alemania Oriental con los países miembros de la Comecon • Ex repúblicas soviéticas: expansión industrial, demanda asegurada, relaciones con la ex Alemania Oriental • Cuencia del Pacífico y Asia, riqueza creciente, oportunidades de inversión, apertura de China	*FO: maxi-maxi* • La regulación y estandarización del sector bancario europeo facilitará a los bancos alemanes la expansión a la UE (mediante el establecimiento de sucursales, por ejemplo). • Creciente rivalidad en la UE para promover la ventaja competitiva de Alemania (por ejemplo, la adquisición del Grupo Rover por BMW) • ISO facilitará una productividad creciente y calidad superior • Adelantos tecnológicos en telecomunicaciones, aviación y adquisición de compañías estadounidenses (por ejemplo, fusión de Daimler-Chrysler) • Expansión al Este de los mercados automotriz, de generación de energía eléctrica y de consumo • Capitalización del interés asiático por Alemania mediante alianzas	*DO: mini-maxi* • Instalación de plantas acereras en España y Portugal para explotar la fuerza de trabajo barata y reducir costos • Inversión en EU para la construcción de plantas automotrices (de BMW y Mercedes, por ejemplo) • Traslado de operaciones a países con menores costos laborales (como Asia, EU) • Prudente expansión a China
Amenazas externas • UE: competencia de precios de otros países de la UE, inestabilidad económica en otros países de la UE • Europa Oriental: inmigración masiva (también de países no europeos) • Ex repúblicas soviéticas: incertidumbre política y económica, débiles estructuras legales y económicas • Cuenca del Pacífico y Asia: costos reducidos (en Corea del Sur, por ejemplo), productos de alta calidad (como en Japón), vigorosa actividad económica (alta tasa de crecimiento de Corea del Sur)	*FA: maxi-mini* • Promoción de las exportaciones de las Mittelstand • Mayores garantías del gobierno alemán y el G-7 para que los bancos alemanes concedan más préstamos de asistencia la bloque oriental y para impedir la inmigración masiva • Establecimiento de actividades bancarias más amplias en Asia • Establecimiento de sociedades en participación con fabricantes asiáticos de automóviles • Adopción de las filosofías japonesas de justo a tiempo y control total de la calidad para la mayor participación de los empleados. Fuerza de trabajo bien preparada y altamente calificada, orgullo en destreza y calidad	*DA: mini-mini* • Concertación de esfuerzos entre gobierno, empresas y trabajadores para resolver los problemas de moneda sobrevaluada, altos salarios y excesivas ambiciones sindicales, altos costos por seguridad social, inacción gubernamental y competencia de los "tigres asiáticos" • Establecimiento de bases de producción en Europa Oriental para reducir los efectos de la solidez de las divisas alemanas en costos y precios de exportación

FIGURA C2.2 Matriz FODA de Alemania

de alternativa. Ya que la antigua Alemania Occidental difiere mucho de la antigua Alemania del Este, el análisis se enfocará en lo que solía llamarse Alemania Occidental antes de la reunificación; en este estudio sólo se le llamará Alemania. La figura resume la situación competitiva de esta parte de Alemania.

El ambiente interno de Alemania: sus fortalezas y debilidades

Alemania es considerada a menudo una potencia económica. No obstante, desde una perspectiva global, corporaciones multinacionales de Japón y Estados Unidos dominan los mercados mundiales. Entre las principales corporaciones mundiales de Fortune 500, sólo unas cuantas empresas eran alemanas en la clasificación del 2000. La Volkswagen calificaba en el sitio número 21 y Siemens en el 23.[12] DaimlerChrysler, la hasta hace poco fusionada compañía alemana-estadounidense, calificaba en el quinto puesto. A escala mundial, entonces, las grandes corporaciones alemanas integran una porción mucho más pequeña que sus contrapartes japonesas y estadounidenses.

Como se presenta en la figura C2.2, las fortalezas de Alemania van de la fuerza laboral educada y capacitada, a relaciones mano de obra-administración relativamente estables y las fortalezas ganadas con la reunificación de las antiguas Alemania Occidental y Oriental. Pero la reunificación, asimismo, significó un alto costo, lo cual también se muestra como una debilidad interna en la figura. Otras debilidades van de los altos costos laborales y sociales, a la relativamente alta tasa de desempleo.

Oportunidades y amenazas externas

Las oportunidades externas de Alemania se extienden de la Unión Europea a los países de Europa Oriental, las Américas y la Cuenca del Pacífico y Asia. Si bien las oportunidades abundan, las amenazas también provienen de algunas industrias en el mercado mundial, como se presenta en la figura. Por ejemplo, productos electrónicos para el consumidor de alta calidad japoneses han reemplazado muchos productos alemanes.

Cuatro series de estrategias para Alemania

Tomando en cuenta las fortalezas y debilidades internas del país y las oportunidades y amenazas de otras naciones, deben considerarse cuatro series de estrategias de alternativa.

Estrategias FO (maxi-maxi)

Las estrategias potencialmente más exitosas para Alemania harían uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, no sólo dentro de la Unión Europea, sino en América del Norte, Europa Oriental, Asia y los países de la Cuenca del Pacífico.

[12] Taylor II, Alex, "Fortune's Global 500," *Fortune*, 22 de julio de 2002, p. F-1.

Las oportunidades creadas a través de la Unión Europea permiten el libre flujo de capital, guiadas por reglamentos comunes que gobiernan las transacciones financieras. Regulación y estandarización dentro de la industria bancaria europea harán a la Unión Europea más accesible a la expansión de los bancos alemanes. Por ejemplo, la estrategia del Deutsche Bank de expansión en toda la UE gira alrededor del establecimiento de sucursales en toda la Unión Europea y la cooperación con bancos extranjeros. Además, el banco tiene más libertad para expandirse con mayor fuerza en Estados Unidos.

Estrategias FA (maxi-mini)

Las estrategias maxi-mini buscan maximizar las fortalezas del país y minimizar las amenazas externas. Por ejemplo, la economía de Alemania, impulsada por las exportaciones, depende de ganar y mantener participación de mercado en mercados extranjeros.[13] Las exportaciones alemanas representan un alto porcentaje de su producto interno bruto, gran parte proveniente de compañías pequeñas y medianas (*Mittelstand*). Las exportaciones de empresa medianas y pequeñas son promovidas por el gobierno alemán, el cual ayuda a estas compañías a obtener seguros de exportación a países como Tailandia. Varias estrategias más se resumen en la figura.

Estrategias DO (mini-maxi)

Las estrategias mini-maxi buscan superar las debilidades de la industria alemana para que pueda aprovechar las oportunidades, como lo ilustran los ejemplos siguientes. La industria del acero alemana podría considerar el establecimiento de plantas de acero en España y Portugal para explotar la mano de obra barata. Debido a los altos costos laborales y sociales en Alemania, Mercedes-Benz ha invertido en una planta en Alabama, Estados Unidos, para producir un vehículo utilitario deportivo. Este vehículo se comercializa no sólo en Estados Unidos, sino en el extranjero.[14]

Estrategias DA (mini-mini)

Las estrategias mini-mini son un intento por minimizar las debilidades internas y las amenazas externas. Si bien algunos alemanes aceptan que el país está en problemas, la mayoría de las personas no se percatan de ello. De hecho, diferentes grupos se culpan entre ellos por algunos de los problemas actuales que incluyen altos salarios, ambiciosos sindicatos laborales, altos impuestos sociales, falta de acción del gobierno y la competencia de los "Tigres Asiáticos".[15] Hacer frente a estos problemas requerirá un esfuerzo concertado entre el gobierno, las empresas y los sectores laborales de Alemania. Una de esas estrategias se relaciona con la fuerte divisa de Alemania,

---

13 Gobierno Federal, "Foreign Trade", en *Facts about Germany*, pp. 331-335.

14 Woodruff, David y Karen Lowry Miller, "Mercedes' Maverick in Alabama", *BusinessWeek*, 11 de septiembre de 1995, pp. 64-65; Mercedes-Benz U.S. International—Home of the M-Class, *www.mbusi.com*, consultado el 29 de septiembre de 2006; Mercedes Model Portfolio, *www.mbusa.com/brand/index.jsp*, consultado el 29 de septiembre de 2006.

15 "A Survey of Business in China", *The Economist*, 9-15 de marzo de 1996, pp. 1-26.

que dificulta las exportaciones. Por tanto, las industrias alemanas pueden considerar el establecimiento de bases de producción en Europa Oriental para reducir costos y barreras.

Seleccionar una serie de estrategias

Sin dudar, la educada y capacitada fuerza de trabajo ha ayudado a Alemania a ganar y mantener su competitividad. Más aún, la fortaleza industrial alemana en químicos, automóviles, maquinaria y bancos son factores importantes para el éxito del país. Sin embargo, la fortaleza relativa en muchas de estas industrias ha empezado a disminuir. Más aún, debilidades internas como altos costos laborales y sociales, la relativa lentitud en la innovación y problemas en ciertas industrias como electrónica, acero y construcción naviera, indican la necesidad de transformación. Además, Alemania carece de habilidades suficientes en las nuevas ciencias de semiconductores, computadoras, software y biotecnología.

El enfoque de la matriz FODA genera varias alternativas para que una nación obtenga una ventaja competitiva. Sin embargo, estas alternativas son descriptivas y no prescriptivas. No obstante, ayudan a los hacedores de políticas en el análisis sistemático de factores internos y externos, y en combinarlos para lograr un efecto sinérgico. Aun cuando ilustramos la aplicación práctica de la matriz FODA para Alemania, otros países también pueden beneficiarse de generar estrategias para mantener o ganar ventajas competitivas en el mercado mundial.[16]

Enfoque empresarial: elaborar un plan de negocios para un proyecto empresarial

Como se discutió en la segunda parte, el proceso de planeación es el primer paso hacia la administración efectiva. Incluye desarrollar la visión y la misión para la organización, así como establecer objetivos y metas. En el contexto empresarial, la planeación se asocia con la elaboración de un plan de negocios para un proyecto nuevo. Los planes de negocios son utilizados por los empresarios como un mecanismo de planeación para ayudarlos a lanzar y hacer crecer sus nuevas empresas. También para ayudarlos a recaudar fondos de inversionistas profesionales, como capitalistas de inversión o bancos. Si bien muchos recursos para la elaboración de planes de negocios pueden encontrarse en línea,[17] lo siguiente describe lo que la mayoría de los inversionistas y empresarios esperan en Silicon Valley.[18]

---

[16] Véase, por ejemplo, Weihrich, Heinz, "Decision Making for Gaining a Competitive Advantage for the Nation with the TOWS Matrix—An Alternative to Porter's Model—Illustrated by the People's Republic of China", en *Decision Sciences Institute 5th International Conference Proceedings*, Atenas, julio de 1999.

[17] La Administración de Negocios Pequeños de Estados Unidos (www.SBA.gov) proporciona asesoría para elaborar un plan de negocios, así como vínculos a planes de negocios muestra.

[18] El conocimiento de los estándares de planeación de negocios de Silicon Valley proviene de años de intensa interacción y colaboración con docenas de capitalistas de inversión y empresarios de Silicon Valley.

Específicamente, los planes de negocios pueden ser de 40 páginas o más, pero con las limitaciones de tiempo de ejecutivos e inversionistas, la mayoría de los profesionales quieren ver un documento relativamente breve que vaya a la esencia del concepto del negocio. Por norma, el empresario preparará primero un plan de negocios completo que detalle numerosas piedras angulares, planes operacionales y pronósticos financieros. Pero, la presentación y persuasión de inversionistas y socios potenciales normalmente depende de un documento o presentación breve.

Lo siguiente detalla los elementos esenciales de una propuesta de plan de negocios que ha sido preparada con base en interacciones estrechas con capitalistas de inversión y ejecutivos de Silicon Valley.[19] Primero se presenta el perfil básico, seguido de más detalles de cada sección.

Formato de propuesta de un plan de negocios

Un plan de negocios puede tomar muchas formas. Este formato propuesto perfila las partes esenciales de la propuesta.

1. Nombre de la compañía y una descripción breve. (¡Explicar el concepto de negocios con claridad y persuasión es esencial!)
2. Oportunidad o problema en el mercado a atender
3. ¿Cómo atiende el producto/servicio el problema u oportunidad?
4. ¿Quiénes son los competidores actuales o potenciales y cuál es la ventaja competitiva de la compañía?
5. Descripción del mercado meta en términos de sus atributos demográficos (género, nivel de ingresos, edad, etc.) y su tamaño
6. Estrategia de marketing para llegar al mercado meta y un estimado de la penetración de mercado proyectada en los primeros cinco años
7. Modelo de negocios y piedras angulares estratégicas
8. Resumen de los ingresos y utilidades proyectados basados en la penetración al mercado meta, el crecimiento del tamaño del mercado y los gastos estimados para los años 1 a 5
9. Descripción del equipo administrativo y su experiencia relevante
10. Cantidad de dinero necesario de los inversionistas y para qué propósito
11. Estado actual de la empresa (por ejemplo, etapa de desarrollo del producto, patentes, contratos, ventas actuales, nivel de utilidades, capital/deuda adquirida hasta ahora, etc.)

Naturalmente, empresarios e inversionistas de diferentes industrias o en distintas etapas de su negocio darán más importancia a algunos elementos de este formato de propuesta en mayor o menor grado. Sin embargo, discusiones con docenas de inversionistas y empresarios indican que éstos son los elementos esenciales que los inversionistas profesionales buscan en una propuesta de plan de negocios. Lo siguiente presenta más detalles para cada sección.

[19] Véase también Timmons, Jeffry A. y Stephen Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 7a. ed., Nueva York: McGraw-Hill Irwin, 2007, para un excelente formato y estudio de un plan de negocios.

1. Nombre de la compañía y una descripción breve

¡Explicar el concepto del negocio con claridad, de manera concisa y con persuasión es vital! De nuevo, el tiempo es el recurso más preciado de ocupados ejecutivos e inversionistas. Esperan que el empresario pueda describir rápida y por completo los elementos clave del negocio. Los empresarios experimentados pueden transmitir su descripción del negocio (hasta para empresas muy técnicas o científicas) en unos cuantos minutos. Esta habilidad indica que el empresario entiende su negocio lo suficiente como para transmitirlo a un público no experto. Si después de una presentación de 15 minutos de un empresario, el inversionista pregunta: "¿qué es lo que haría de nuevo?", el empresario falló en la descripción de su compañía.

2. Oportunidad o problema del mercado a atender

Los empresarios exitosos están orientados a las oportunidades. Una frase que a menudo se escucha decir a los inversionistas profesionales en Silicon Valley es: "¿cuál es el punto doloroso?" En otras palabras, ¿qué problema experimentado por los consumidores o negocios se propone resolver el empresario? ¿Qué tan significativo es el problema? Éste debe ser el enfoque de un negocio, más que elaborar un producto sin una necesidad clara. Similar a la descripción básica de la compañía, explicar con claridad el problema es importante para una propuesta o presentación de negocios exitosa.

3. ¿Cómo atiende el producto/servicio el problema u oportunidad?

Una vez que el empresario ha identificado la oportunidad de mercado o el problema, debe, por supuesto, ofrecer una solución a ese problema en términos de un producto o servicio, ser capaz de describir con claridad su producto y cómo resuelve específicamente el problema que enfrentan los clientes potenciales. El empresario tiene que demostrar cómo su producto disminuirá los puntos de dolor específicos (como costo, tiempo, agravio) del cliente.

4. ¿Quiénes son los competidores actuales y potenciales y cuál es la ventaja competitiva de la compañía?

Una vez que el empresario ha demostrado tener un producto que *puede aliviar el dolor del cliente*, debe indicar con claridad cuál es la competencia y cómo se compara su solución con las ofrecidas por esta lista de competidores. ¿Su producto alivia mejor el dolor de los clientes, más a fondo, o de manera menos costosa? Más aún, debe indicar cuál es la ventaja competitiva subyacente de su compañía en términos de proporcionar esta solución. En otra parte del texto se presenta un análisis sobre cómo lograr una ventaja competitiva; sin embargo, en breve, la ventaja competitiva puede alcanzarse al crear o poseer propiedad intelectual cuya funcionalidad es difícil de duplicar, desarrollar una marca fuerte, o identificar una red de distribución o aprovisionamiento exclusiva.

5. Descripción del mercado meta en términos de sus atributos demográficos (género, nivel de ingresos, edad, etc.) y su tamaño

El empresario debe realizar una investigación de mercados primaria y secundaria para determinar con precisión quién es el cliente más probable, cuántos de ellos existen y cómo es mejor comerciar y distribuirles a ellos. La investigación primaria podría empezar con un grupo de enfoque, en el que un producto prototipo se entrega a un grupo de cinco a 10 clientes potenciales para que lo comenten, o podría emprenderse un proceso de encuesta o entrevista. Una vez que esta investigación primaria ha llevado a una buena descripción de quién es el cliente más probable (en términos de edad, género, ingreso, etc.), debe realizarse la investigación secundaria para determinar cuántos de estos

clientes existen. La investigación de mercados secundaria[20] utilizará datos de mercado existentes para encontrar cuántos individuos se ajustan a las dimensiones o características del cliente más probable determinado por la investigación primaria.

6. Estrategia de marketing para llegar al mercado meta y un estimado de la penetración de mercado proyectada para los primeros cinco años

Una vez que el mercado se ha definido a través del proceso de investigación de marketing, el empresario debe desarrollar una amplia estrategia de marketing para llegar a ese mercado meta. Primero, hay que hacer consciente al cliente de que el producto de la compañía existe y puede proporcionarle un beneficio. A continuación, tal producto debe ser requerido por ese segmento del mercado meta. Este proceso de educación y persuasión se ajustará estrechamente a las necesidades y comportamientos del cliente. De nuevo, ¿cuál es el "punto de dolor" o necesidad que el empresario quiere resolver con el producto? ¿Cómo se puede comunicar mejor la eficacia del producto al cliente? ¿A qué medios presta atención el cliente? ¿Cómo hace llegar mejor el mensaje al cliente el empresario? ¿Cómo debe distribuirse el producto o servicio al cliente una vez que la necesidad de nuestro producto ha sido establecida?

La estrategia de marketing tiene que ser específica. ¿Cómo llega el empresario a su primer cliente, al segundo, al tercero y así sucesivamente? El empresario debe evitar lo siguiente: "Es un mercado nacional potencial de mil millones de dólares, así que si sólo obtenemos 10% de él, es decir, 100 millones de dólares en ventas..." Un informe escrito o tema de estudio como éste pondría fin a la reunión con un inversionista inteligente. Más bien, la estrategia de marketing ayuda a crear un argumento y estimado lógicos para la penetración de mercado (el porcentaje del mercado meta que comprará el producto). Este estimado junto con el tamaño del mercado, determinado por la investigación de mercados, lleva al total de ventas.

7. Modelo de negocios y piedras angulares estratégicas

El empresario debe detallar un modelo de negocios para la empresa propuesta. Específicamente, ¿cómo es creado el producto o servicio? ¿Cuáles son las fuentes de aprovisionamiento primarias? ¿Cuáles son los canales de distribución a los mercados meta? ¿Cómo se promueven esos canales de distribución? ¿Qué flujos de ingresos se estiman y cuáles son los márgenes? Una comprensión y explicación claras del modelo de negocios de la empresa por el empresario indican que conoce su empresa bastante bien y por tanto, es más probable que ejecute bien el plan. El empresario también debe especificar piedras angulares clave que la empresa piensa cumplir.[21] Estas piedras angulares estratégicas a menudo están ligadas a los requisitos de fondos. En otras palabras, una ronda de fondos puede ser contingente para cumplir las piedras angulares proyectadas. Así, el empresario debe estar seguro de no sobreestimar lo que puede lograrse.[22]

8. Resumen financiero breve

Si bien el plan de negocios completo tendrá que detallar gastos específicos y una lógica de generación de ventas con asientos mensuales o trimestrales, una propuesta debe ser

---

[20] Un excelente punto de partida para recopilar datos demográficos de los clientes nacionales y locales es www.Census.gov, consultado el 2 de octubre de 2006.

[21] Las piedras angulares estratégicas podrían incluir fechas estimadas de la terminación del desarrollo del producto, el principio de las ventas, el punto de equilibrio en términos del nivel de ventas y tiempo, planes de expansión, etcétera.

[22] Una regla de dedo de Silicon Valley para empresarios en relación a piedras angulares y proyecciones es 'promete menos y entrega más'.

mucho más condensada para permitir una evaluación rápida de los inversionistas interesados.[23] Por ejemplo, se espera normalmente un resumen de ingresos breve y utilidades proyectados basados en el tamaño del mercado, la incorporación al mercado meta y los gastos estimados para los primeros cinco años de la empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado					
Ingresos					
Gastos					
Utilidades					

9. Descripción del equipo administrativo y su experiencia relevante

La mayoría de los inversionistas profesionales indicarán que el equipo administrativo de un nuevo proyecto es el principal o uno de los principales criterios que usan para evaluar una nueva empresa para su posible financiamiento. Hay un dicho que reza, "mejor tener un equipo 'A' con una idea 'B', que una idea 'A' con un equipo 'B'". Esto se debe en parte a que la idea original para un negocio por lo común será modificada y el equipo administrativo debe tener la fuerza suficiente para ser capaz de adaptarse. El empresario debe indicar su experiencia previa en la industria y la experiencia en el lanzamiento de otras compañías. Estar asociado antes con una o dos compañías que iniciaban y fracasaron, no es visto como problemático en Silicon Valley, porque esas experiencias son a menudo donde se adquiere el mayor aprendizaje. Más aún, identificar huecos en el equipo administrativo indicaría la necesidad de reclutar para cubrir esas posiciones. Por último, integridad y ética son características esenciales de cada miembro del equipo administrativo. Si se pierde la confianza entre el empresario y el inversionista, el trato está perdido. Así, el empresario nunca debe exagerar, ni ofuscarse. La honestidad y la sinceridad son esenciales.

10. Cantidad de dinero necesario de los inversionistas y con qué propósito

El empresario no debe olvidar pedir lo necesario de los inversionistas en términos de financiamiento. Esta solicitud de financiamiento inicial se basa en el pronóstico financiero del plan de negocios. ¿Cuánto capital es necesario para lanzar el proyecto en términos del efectivo que se necesita para operaciones e inversión? Es común tener varias rondas de financiamiento conforme la empresa crece. La primera debe cubrir al menos 12 meses de las operaciones de la compañía.[24]

11. Estado actual de la empresa

Ya que el plan de negocios es un documento vivo, siendo actualizado a lo largo de la vida del proyecto, el empresario puede presentar su plan después de operar varios años. Así, es importante que el empresario indique el estado actual de la empresa en términos de desarrollo del producto, ventas, utilidades, etc. Es más probable que una empresa establecida obtenga respaldo financiero pues gran parte del riesgo del lanza-

[23] Véase también Adelman, Philip J. y Alan M. Marks, *Entrepreneurial Finance*, 4a edición, Pearson Prentice Hall, 2007.

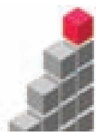
[24] Véase también Dorf, Richard C. y Thomas H. Byers, *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*, McGraw-Hill, 2005.

miento inicial ha sido retirado, así el empresario no debe sentirse inhibido de hablar sobre los logros de su empresa.

La propuesta de negocios que antecede presenta el perfil estándar para organizar un plan de negocios para un proyecto nuevo en Silicon Valley. Normalmente, el empresario tendrá que desarrollar un amplio plan de negocios con extensa investigación de mercados y pronósticos financieros para extraer la esencia para esta propuesta. No obstante, esta guía debería ayudar al empresario a enfocarse en los elementos esenciales que buscan los inversionistas. Las piedras angulares estratégicas y la planeación son la columna vertebral de un plan de negocios bien elaborado. El empresario debe iniciar allí y seguir su pasión para llevar a la nueva empresa a la vida.

Antecedentes

Lee Iacocca, el pintoresco presidente de Chrysler, salió de Ford para ir a Chrysler por un enfrentamiento con Henry Ford II en 1978. Se le da el crédito de salvar a Chrysler de la bancarrota en 1979/1980 cuando negoció una garantía de préstamo por parte del gobierno estadounidense. Iacocca también dirigió la adquisición de Chrysler de American Motors en 1987, lo cual agregó el Jeep a la línea Chrysler. Robert Eaton, el CEO de Chrysler que negoció la fusión con Daimler en 1998, reemplazó a Iacocca en 1992.



Caso de la industria automotriz global

La fusión Daimler-Chrysler: ¿un nuevo orden mundial?[25]

En mayo de 1998, se fusionaron Daimler-Benz, la empresa industrial más grande de Europa y Chrysler, el tercer fabricante de autos más grande de Estados Unidos. La cuidadosamente planeada fusión parecía ser un "ajuste estratégico". Chrysler, con sus coches de menor precio, camiones ligeros, pickups y exitosas minivans, parecía complementar los vehículos de lujo, vehículos comerciales y vehículos utilitarios deportivos (sports utility vehicles, SUV) de Daimler. No había casi ningún traslape de líneas de productos.

La fusión siguió una tendencia de otras consolidaciones. General Motors (GM) es dueña de 50% de la sueca Saab AB y tiene subsidiarias Opel en Alemania y Vauxhall en Inglaterra. Ford adquirió las británicas Jaguar y Aston Martin. El fabricante de autos alemán BMW adquirió a la británica Rover (pero más tarde se deshizo de ella y sólo retuvo el modelo Mini) y Rolls Royce vendió con éxito sus intereses a Volkswagen y BMW. Por otra parte, la pretendida fusión de Volvo y Renault fracasó y más tarde, Ford adquirió Volvo.

La fusión entre culturas Daimler-Chrysler tenía la ventaja de que los directores ejecutivos de ambas compañías tenían experiencia internacional y conocimientos de las culturas alemana y estadounidense. Robert Eaton de Chrysler tuvo experiencia en cambiar el estilo de los autos Opel en la operación europea de GM. El señor Lutz, el copresidente de Chrysler, habla alemán, inglés, francés e italiano con fluidez y tuvo experiencia de trabajo anterior con BMW, GM y Ford. Jürgen Schrempp, CEO de Daimler, trabajó en Estados Unidos y en Sudáfrica, adquiriendo una perspectiva mundial.

[25] El caso está basado en una variedad de fuentes, que incluyen Weihrich, Heinz y Kai-Uwe Seidenfuss, "Reengineering the Global Car Industry: Will the Daimler-Chrysler Merger Create a New World Order?", en *The Automobile Industry in the 21st Century*, Seúl: Universidad Nacional de Seúl, 2 de junio de 1998, pp. 45-46 "Daimler-Chrysler: Crunch Time", *The Economist*, 25 de septiembre de 1999, pp. 73-74; "Merger Brief: The DaimlerChrysler Emulsion", *The Economist*, 29 de julio de 2000, pp. 67-68; DaimlerChrysler, *www.daimlerchrysler.com*; *www.daimlerchrysler.com/index_e.htm?/news/top/1999/t90924_e.htm*; Maynard, Micheline, "Amid the Turmoil, A Rare Success at DaimlerChrysler", *Fortune*, 22 de enero de 2001, pp. 112C-P; Taylor III, Alex, "Can the Germans Rescue Chrysler?", *Fortune*, 30 de abril de 2001; Stipp, David, "The Coming Hydrogen Economy", *Fortune*, 12 de noviembre de 2001, pp. 90-100.

Al momento de la fusión, Daimler vendía menos vehículos que Chrysler, pero tenía ingresos más altos. Los 300 000 empleados de Daimler en todo el mundo produjeron 715 000 coches y 417 000 camiones y vehículos comerciales en 1997. La compañía también estaba en el negocio de aviones, trenes y helicópteros y dos terceras partes de sus ingresos provenían de fuera de Alemania.

Entonces, ¿por qué la Daimler de Stuttgart, Alemania, iría a Chrysler en Detroit, Estados Unidos? Las compañías tenían líneas de productos complementarias y Chrysler vio la fusión como una oportunidad para superar algunas de las barreras comerciales europeas. Sin embargo, los motivos principales de las fusiones en la industria automotriz son la tecnología (que tiene muy altos costos fijos) y la capacidad excesiva (estimada en 20%). Sólo aquellas compañías con economías de escala pueden sobrevivir. El señor Park, presidente de Hyundai Motor Company, declaró que las líneas de producción en Corea del Sur operaban a alrededor de 50% de su capacidad en 1998. La industria automotriz lograría producir cerca de una tercera parte de coches adicionales. Se ha predicho que sólo seis o siete de los principales fabricantes podrán sobrevivir en el siglo XXI. Esto hace de una fusión más que una necesidad competitiva, una ventaja competitiva o estratégica.

Daimler + Chrysler = nueva compañía automotriz*

A fines de la década de 1980 y principios de la de 1990, los japoneses dieron grandes pasos en la industria automotriz a través de eficientes métodos de producción y productos de alta calidad. Sin embargo, una nueva tendencia fue establecida por el fabricante alemán que cambió la industria del automóvil con la fusión Daimler-Chrysler, en la que la primera tiene una propiedad de 53% y la segunda el resto. La nueva compañía automotriz es ahora la quinta más grande del mundo y podría convertirse en la productora por volumen en todo el rango de productos.

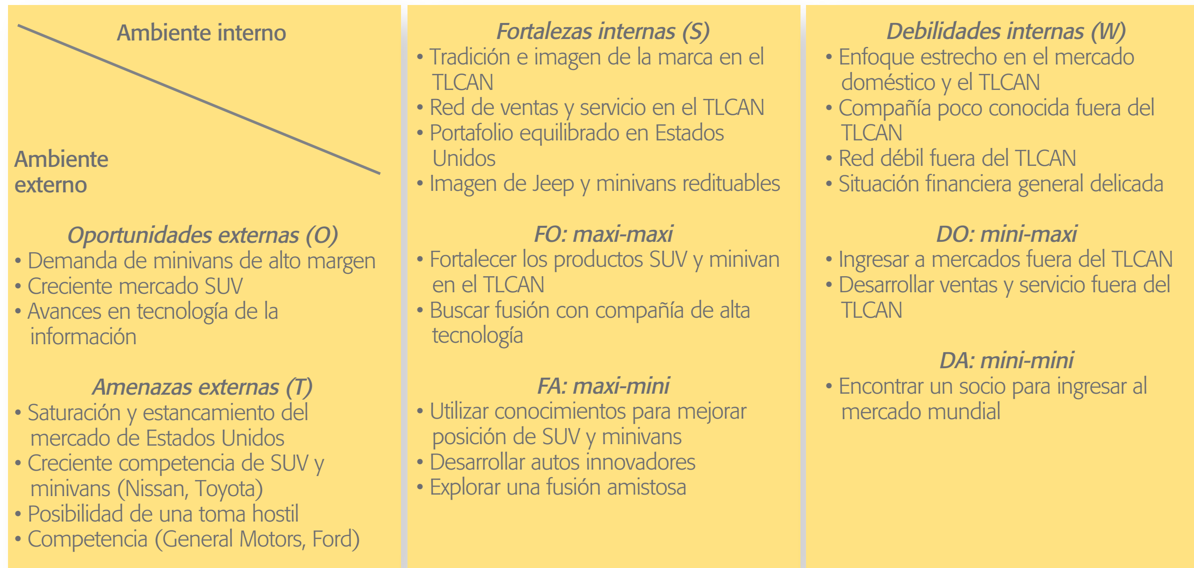
Las respectivas fortalezas son que Daimler es conocida por sus autos de lujo y su innovación en coches pequeños (Clase A y el Smart car).[26] Chrysler, por otra parte, tiene una utilidad promedio por vehículo que es la más alta entre las 3 Grandes (GM, Ford y Chrysler) en Detroit, gracias a los altos márgenes derivados de la venta de minivans y Jeeps. También es conocida por su muy capacitada administración y producción eficiente. Bajos costos y simplicidad (como en el modelo Neon) son otros puntos sobresalientes de Chrysler.

La figura C2.3 muestra las fortalezas y debilidades de Chrysler antes de la fusión con Daimler-Benz. También lista las oportunidades y amenazas externas de la compañía, así como estrategias de alternativa. En esencia, Chrysler siguió su estrategia de fortalecer su mercado de SUV y minivans comercializados en los países del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Al mismo tiempo, la compañía enfrentaba una creciente competencia y la necesidad de extenderse a mercados fuera del TLCAN. Más aún, estaba el peligro de una toma "no amistosa" de otra compañía y hacía sentido explorar una fusión amistosa con una empresa de buena reputación que pudiera complementar su línea de productos y permitirle extenderse a nuevos mercados.

Mercedes-Benz (una parte de la Daimler Corporation) era conocida por su excelencia en ingeniería y calidad del producto; la imagen de la marca eran autos de lujo. A su

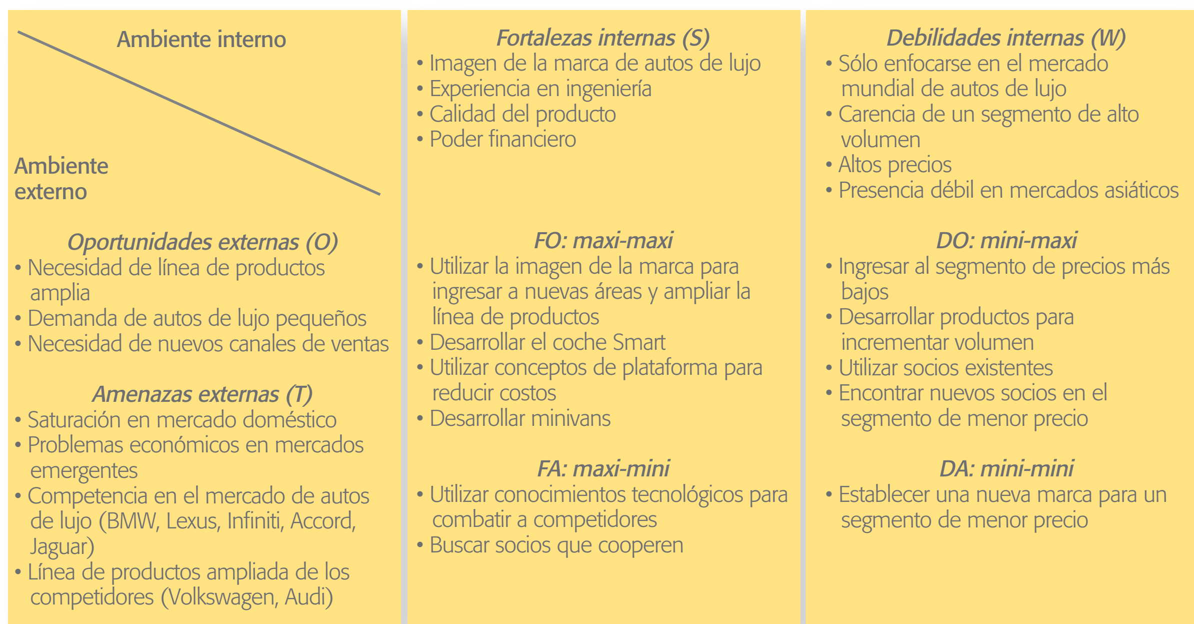
* Esta discusión muestra la aplicación de la matriz de fusiones FODA presentada en el capítulo 5.

[26] Maynard, Micheline, "Smart Car: Get Smart", *Fortune*, 30 de abril de 2001.



Ambiente interno / Ambiente externo	*Fortalezas internas (S)* • Tradición e imagen de la marca en el TLCAN • Red de ventas y servicio en el TLCAN • Portafolio equilibrado en Estados Unidos • Imagen de Jeep y minivans redituables	*Debilidades internas (W)* • Enfoque estrecho en el mercado doméstico y el TLCAN • Compañía poco conocida fuera del TLCAN • Red débil fuera del TLCAN • Situación financiera general delicada
Oportunidades externas (O) • Demanda de minivans de alto margen • Creciente mercado SUV • Avances en tecnología de la información	*FO: maxi-maxi* • Fortalecer los productos SUV y minivan en el TLCAN • Buscar fusión con compañía de alta tecnología	*DO: mini-maxi* • Ingresar a mercados fuera del TLCAN • Desarrollar ventas y servicio fuera del TLCAN
Amenazas externas (T) • Saturación y estancamiento del mercado de Estados Unidos • Creciente competencia de SUV y minivans (Nissan, Toyota) • Posibilidad de una toma hostil • Competencia (General Motors, Ford)	*FA: maxi-mini* • Utilizar conocimientos para mejorar posición de SUV y minivans • Desarrollar autos innovadores • Explorar una fusión amistosa	*DA: mini-mini* • Encontrar un socio para ingresar al mercado mundial

FIGURA C2.3 Matriz FODA para Chrysler Corporation antes de la fusión. TLCAN: Tratado de Libre Comercio de América del Norte; SUV: siglas en inglés de vehículo deportivo utilitario



Ambiente interno / Ambiente externo	*Fortalezas internas (S)* • Imagen de la marca de autos de lujo • Experiencia en ingeniería • Calidad del producto • Poder financiero	*Debilidades internas (W)* • Sólo enfocarse en el mercado mundial de autos de lujo • Carencia de un segmento de alto volumen • Altos precios • Presencia débil en mercados asiáticos
Oportunidades externas (O) • Necesidad de línea de productos amplia • Demanda de autos de lujo pequeños • Necesidad de nuevos canales de ventas	*FO: maxi-maxi* • Utilizar la imagen de la marca para ingresar a nuevas áreas y ampliar la línea de productos • Desarrollar el coche Smart • Utilizar conceptos de plataforma para reducir costos • Desarrollar minivans	*DO: mini-maxi* • Ingresar al segmento de precios más bajos • Desarrollar productos para incrementar volumen • Utilizar socios existentes • Encontrar nuevos socios en el segmento de menor precio
Amenazas externas (T) • Saturación en mercado doméstico • Problemas económicos en mercados emergentes • Competencia en el mercado de autos de lujo (BMW, Lexus, Infiniti, Accord, Jaguar) • Línea de productos ampliada de los competidores (Volkswagen, Audi)	*FA: maxi-mini* • Utilizar conocimientos tecnológicos para combatir a competidores • Buscar socios que cooperen	*DA: mini-mini* • Establecer una nueva marca para un segmento de menor precio

FIGURA C2.4 Matriz FODA para Daimler-Benz antes de la fusión

vez, Mercedes carecía de una oferta de productos en el segmento de precio más bajo y de alto volumen. Como se muestra en la figura C2.4, los altos costos de desarrollo y la necesidad de obtener economías de escala exigían encontrar un socio que le permitiera ofrecer una línea de productos completa de vehículos de alto y bajo precios.

El análisis situacional después de la fusión muestra que las fortalezas y debilidades de las dos compañías se complementan (véase la figura C2.5). Ahora pueden ofrecer una línea de productos completa en todos los segmentos en sus respectivos mercados domésticos. Existe poco traslape de productos con la excepción del Jeep Cherokee, com-



FIGURA C2.5 Matriz FODA de Daimler Chrysler después de la fusión

pitiendo directamente con el SUV Clase M de Mercedes, que se produce en Alabama. Más aún, ahora los socios pueden utilizar la innovación en sus respectivas áreas de experiencia. Sus instalaciones en varios países pueden utilizarse para la producción y ensamble de coches de bajo y alto precios. En suma, la fusionada DaimlerChrysler Corporation puede lograr sinergia y ahorros en costos.

A pesar de las ventajas potenciales de la fusión, los retos subsisten. La compañía tiene poca experiencia para entrar en el mercado mundial de productos de menor precio. También está el potencial de conflictos en la integración de los sistemas operacionales y administrativos de las compañías fusionadas. Las amenazas externas persisten y pueden empeorar. Los mercados de autos en la Unión Europea y el TLCAN se saturan cada vez más y el deterioro económico en economías desarrolladas y emergentes reduce y estanca el crecimiento de esos países. Además, la competencia (en especial en los segmentos de lujo) se vuelve más fuerte.

El reto para Jürgen Schrempp, el CEO de Daimler, es integrar las dos compañías y lograr las eficiencias que eran una de las metas importantes de la fusión. Además, integrar las culturas de organización de las dos compañías será un desafío importante.

Jürgen Schrempp: ¿un artista de las sacudidas?

Además de disponer de la fusión Daimler-Chrysler, Schrempp inició muchos cambios en la operación alemana. Al asumir el puesto, consideró que la compañía no tenía propósito y dirección. En consecuencia, se deshizo de AEG y redujo el número de empresas de 35 a 23. Su interés en el valor para el accionista es contrario a la cultura de empresas tradicional alemana. Schrempp modela su estilo gerencial siguiendo el de Jack Welch, el

antiguo CEO de General Electric.[27] Welch creía que General Electric debería ser número 1 o 2 (o tener un plan dirigido a llevarla allí) en un mercado o empresa determinado, o la compañía debería salirse de ese mercado.

Muchos desafíos aguardan a Schrempp. Mercedes enfrenta una fuerte competencia en el segmento de lujo de los japoneses Lexus, Infiniti y Acura, así como de los europeos BMW y Jaguar. El costo laboral de Alemania es el más alto del mundo y se requieren de 60 a 80 horas hombre para construir un Mercedes, en tanto que sólo se requieren 20 horas laborales para construir un Lexus. Schrempp necesita recortar costos y mejorar la productividad para sobrevivir. Para mantenerse competitivo en un mercado mundial con menos fabricantes de autos, pero más grandes, DaimlerChrysler tiene que crecer e introducir nuevos modelos. En la Feria del Auto de Frankfurt de 1999, la compañía anunció que invertiría 48 mil millones de dólares para introducir 64 nuevos modelos en los siguientes cinco años. De igual modo, Chrysler enfrenta competencia en las líneas de producto SUV y miniván.

Implementación de la estrategia: ¿el talón de Aquiles de la fusión?

La estrategia de fusión fue planeada y formulada con cuidado. Las perspectivas mundiales de Schrempp y Eaton, así como las líneas de producto indicaban un ajuste como se muestra en la matriz FODA de la compañía combinada (figura C2.5). No obstante, implementar una estrategia bien concebida presenta sus propios retos. Algunos diseñadores y gerentes de Chrysler vieron la fusión más como un apoderamiento por parte de Daimler y salieron de la empresa para irse a GM y Ford. El señor Eaton, el promotor moral estadounidense se jubiló poco después de la fusión. Si bien hay comprensión mutua del país y las culturas corporativas al más alto nivel organizacional (teniendo ambos CEO una perspectiva mundial), incorporar las diferentes culturas y estilos gerenciales a niveles inferiores es mucho más difícil.

Los altos gerentes alemanes pueden depender de un informe de 50 páginas para discutir y tomar decisiones, en tanto que los estadounidenses prefieren la comunicación frente a frente. Más abajo del nivel del consejo, los subordinados por lo común investigan un problema y lo presentan a su jefe alemán, quien casi siempre acepta la recomendación. Por otra parte, los gerentes estadounidenses con frecuencia aceptan el reporte y lo archivan, lo cual frustra a los subordinados alemanes. También, los diseñadores de Chrysler se sienten frustrados por no poder involucrarse en el diseño de los autos Mercedes. Aunque en este momento hay dos oficinas principales (Detroit y Stuttgart), un alto gerente anticipó que en el futuro próximo sólo habría una, en Alemania. Tanto estadounidenses como alemanes pueden aprender de los otros. Los alemanes tienen que preparar informes más cortos, ser más flexibles, reducir la burocracia y acelerar la toma de decisiones gerenciales. Los estadounidenses, por otra parte, esperan aprender disciplina de los alemanes. Como un empleado de Chrysler comentó: "Uno de los verdaderos beneficios para nosotros es instalar cierta disciplina que sabíamos era necesaria pero no fuimos capaces de imponernos."[28]

---

[27] Véase, por ejemplo, Welch, Jack con John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut*, Nueva York: Warner Books, 2001.

[28] "Daimler-Chrysler: Crunch Time", p. 74.

Este empleado parece que tuvo razón porque en 2001 Chrysler requería una sacudida dramática. Las amenazas externas habían crecido y el ambiente interno necesitaba un reacomodo general. En lo externo, la demanda de las muy rentables minivans y SUV de Chrysler cayó, en parte debido a las economías más lentas de Estados Unidos y Europa, y en parte por la creciente competencia de Toyota, Honda y Volkswagen. En lo interno, los gastos extravagantes del pasado se convirtieron en una fuga de los recursos de Chrysler y de la DaimlerChrysler Corporation. Para resolver los problemas internos, Dieter Zetsche de Mercedes se hizo del control en Auburn Hills en Estados Unidos. En su análisis de la situación, notó que las suposiciones subyacentes a los planes eran incorrectas. Quizá aún más importante, los planes carecían de evaluaciones apropiadas de las fortalezas y debilidades de Chrysler.[29] Con Zetsche enfocado en la operación de Chrysler y Schrempp en la estrategia general de DaimlerChrysler, ¿cumplirá la fusión su promesa? ¡Ésa es la pregunta!

Actualización de caso[30]

Lo que en 1998 fue llamado "una fusión entre iguales", nueve años después se convirtió en una toma de poder por Daimler que terminó en un divorcio. En 2007, 80.1% de Chrysler fue vendido a Cerberus Capital Management, un grupo de capital privado, lo que significó una gran pérdida para la compañía alemana. Daimler mantuvo una participación de 19.9% de la compañía, pero la administración de Chrysler será responsabilidad de los nuevos dueños. Como lo indica la matriz FODA, había cierto potencial de sinergia, pero varios factores condujeron al conflicto. Las sinergias posibles fueron sobreestimadas y las partes no fueron suficientemente compartidas por las empresas; sólo se usaron la transmisión, un motor de Diesel y algunos componentes de la dirección y la suspensión en los vehículos Chrysler. Otros piensan que fue una correspondencia irreal entre el fabricante de automóviles de lujo Mercedes y el productor de autos masivo Chrysler. Tal vez, Juergen Schrempp, arquitecto de la fusión, falló en el planteamiento formulación estratégico. Él se podría haber beneficiado del análisis de la tercera matriz FODA, que se sugiere más adelante. La estrategia de implantación puede ser un factor importante en el divorcio de DaimlerChrysler.

Preguntas

1. Evalúe la formulación de la fusión entre Daimler y Chrysler. Discuta el ajuste estratégico y las diferentes líneas de productos.
2. Analice las perspectivas internacionales de Eaton y Schrempp.
3. ¿Cuáles son las dificultades al fundir las culturas de organización de las dos compañías?
4. ¿Cuál es la probabilidad de éxito o fracaso de la fusión? ¿Qué fusiones más prevé en la industria automotriz?
5. Realice una investigación en bibliotecas e internet para evaluar si la estrategia de DaimlerChrysler presentada en la figura C2.4 fue exitosa. De no ser así, ¿qué entorpeció la implementación de la estrategia?
6. Investigue cómo Cerberus Capital Management Group administra Chrysler después del divorcio.

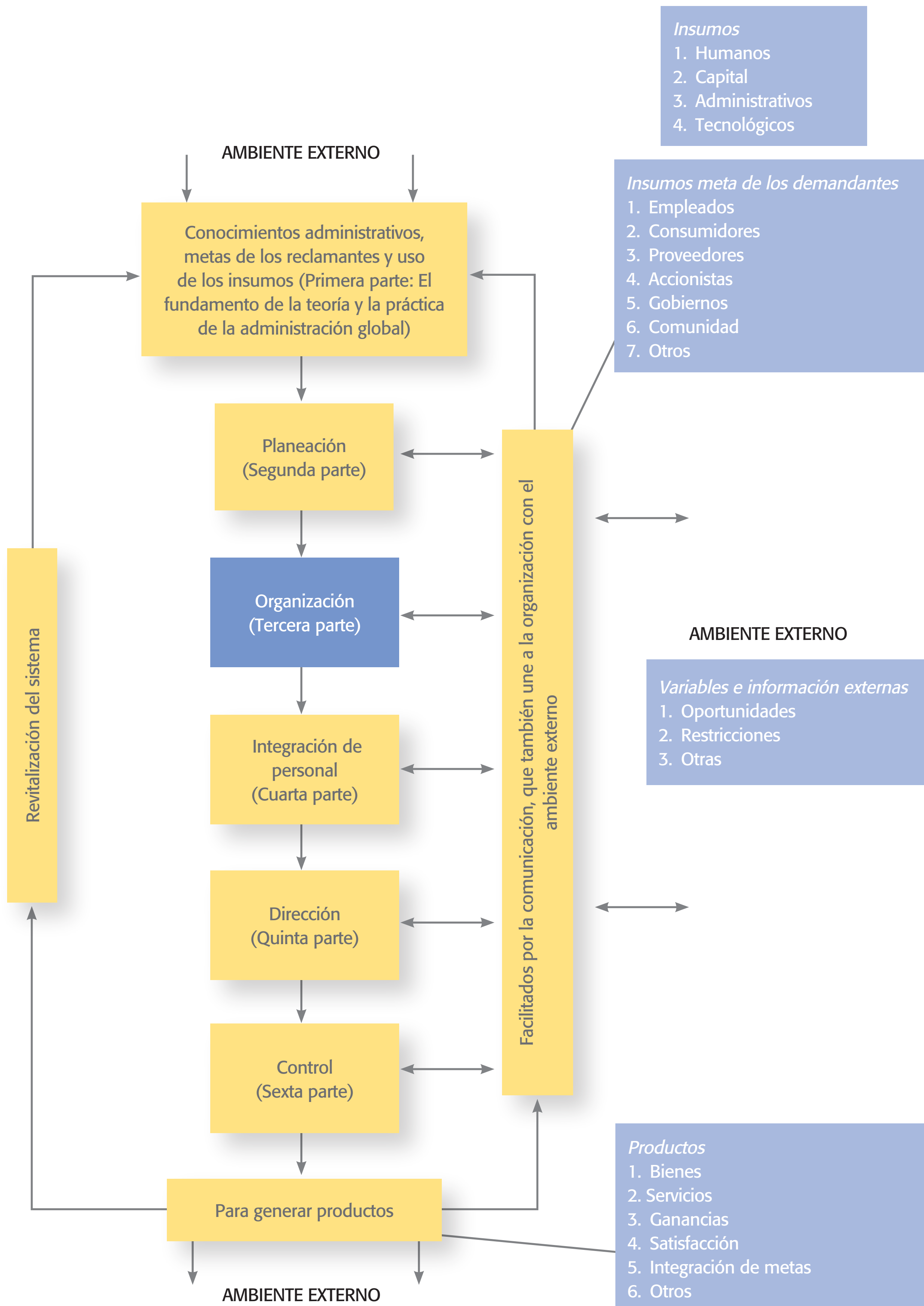
---

[29] Taylor III, "Can the Germans Rescue Chrysler?"

[30] "Divorced", *The Economist*, 19 de mayo de 2007; "DaimlerChrysler Divorce Sparks Wrangling Over Company Name", http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2541650,00.html, consultado el 2 de agosto de 2007; "DaimlerChrysler Divorce Brings $8.9bn Settlement", http://www.theage.com.au/news/business/daimlerchrysler-divorce-brings-89bn-settlement/2007/05/15/1178995155826.html, consultado el 2 de agosto de 2007; véase también "Daimler Chrysler: Divorce German Style", *BusinessWeek*, 15 de agosto de 2005.

3 Parte

Organización


Insumos
1. Humanos
2. Capital
3. Administrativos
4. Tecnológicos
AMBIENTE EXTERNO
Conocimientos administrativos, metas de los reclamantes y uso de los insumos (Primera parte: El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global)
Insumos meta de los demandantes
1. Empleados
2. Consumidores
3. Proveedores
4. Accionistas
5. Gobiernos
6. Comunidad
7. Otros
Planeación (Segunda parte)
Organización (Tercera parte)
Integración de personal (Cuarta parte)
Dirección (Quinta parte)
Control (Sexta parte)
Revitalización del sistema
Facilitados por la comunicación, que también une a la organización con el ambiente externo
AMBIENTE EXTERNO
Variables e información externas
1. Oportunidades
2. Restricciones
3. Otras
Para generar productos
Productos
1. Bienes
2. Servicios
3. Ganancias
4. Satisfacción
5. Integración de metas
6. Otros
AMBIENTE EXTERNO

7

Capítulo

Naturaleza de la organización, el espíritu emprendedor y la reingeniería



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Comprender que el propósito de la estructura de una organización es establecer un sistema de roles formales.
2. Comprender el significado de organizar y organización.
3. Trazar una distinción entre organización formal e informal.
4. Demostrar cómo las estructuras de organización y sus niveles se deben a la limitación del ámbito de la administración.
5. Identificar que el número exacto de personas al cual un gerente puede supervisar con efectividad depende de una serie de variables y situaciones subyacentes.
6. Describir la naturaleza del espíritu emprendedor y el espíritu intraemprendedor (dentro de la organización).
7. Comprender los aspectos claves y las limitaciones de la reingeniería.
8. Demostrar la lógica de organizarse y su relación con otras funciones gerenciales.
9. Apreciar que organizar requiere tomar en cuenta las situaciones.

A menudo se dice que las personas indicadas pueden hacer funcionar cualquier estructura de organización. Algunos llegan a afirmar que la ambigüedad en una organización es buena ya que obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo. Sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y quienes desean cooperar trabajarán mejor juntos y con mayor efectividad si conocen los roles que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma como sus roles se relacionan entre sí. Esto es tan válido en una empresa o el gobierno, como lo es en el fútbol o en una orquesta sinfónica. Diseñar y mantener estos sistemas de roles es básicamente la función gerencial de organizar.

Para que un **rol organizacional** exista y sea significativo para las personas, debe incorporar 1) objetivos verificables, que, como se señaló en la segunda parte, son una función importante de la planeación; 2) una idea clara de los principales deberes o actividades involucrados, y 3) un área entendida de discreción o autoridad para que la persona que desempeña ese rol sepa lo que puede hacer para alcanzar metas. Además, para que un rol funcione con efectividad, deben tomarse medidas para proporcionar la información requerida y otras herramientas necesarias para el desempeño de ese rol.

Es en este sentido que definimos **organizar** como:

- Identificación y clasificación de las actividades requeridas
- Agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar objetivos
- Asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlo
- Disposición de coordinación horizontal (o al mismo nivel organizacional, o uno similar) y verticalmente (como entre las oficinas corporativas, división y departamento) en la estructura de la organización

Se debe diseñar una estructura organizacional para especificar quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados para retirar obstáculos al desempeño causados por confusión e incertidumbre de asignación y proporcionar redes de toma de decisiones y comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Organización es una palabra que muchas personas utilizan libremente. Algunos dirían que considera los comportamientos de todos los participantes. Otros la compararían con el total del sistema de relaciones sociales y culturales. Otros más se refieren a una organización como una empresa, por ejemplo, la United States Steel Corporation o el Departamento de Defensa. Pero para la mayoría de los administradores practicantes, el término **organización** implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones. En este libro, el término es utilizado generalmente para hacer referencia a una estructura formalizada de roles, aun cuando algunas veces se utilice para indicar a una empresa.

Organización

Estructura intencional formalizada de roles o posiciones.

¿Qué significa *estructura intencional de roles*? En primer término, como está implícito en la definición de la naturaleza y contenido de los roles organizacionales, las personas que trabajan juntas tienen que desempeñar ciertos roles. En segundo lugar, se pide a las personas desempeñar roles que deben diseñarse intencionalmente para garantizar que las actividades requeridas se realicen y se ajustan entre sí para trabajar en grupo con armonía, efectividad y eficiencia. Ciertamente, la mayoría de los administradores creen que al establecer tal estructura intencional realizan una buena organización.

Organización formal e informal

Muchos autores sobre administración distinguen entre organización formal e informal. Ambos tipos se encuentran en las organizaciones, como se muestra en la figura 7.1. Veamos a detalle.

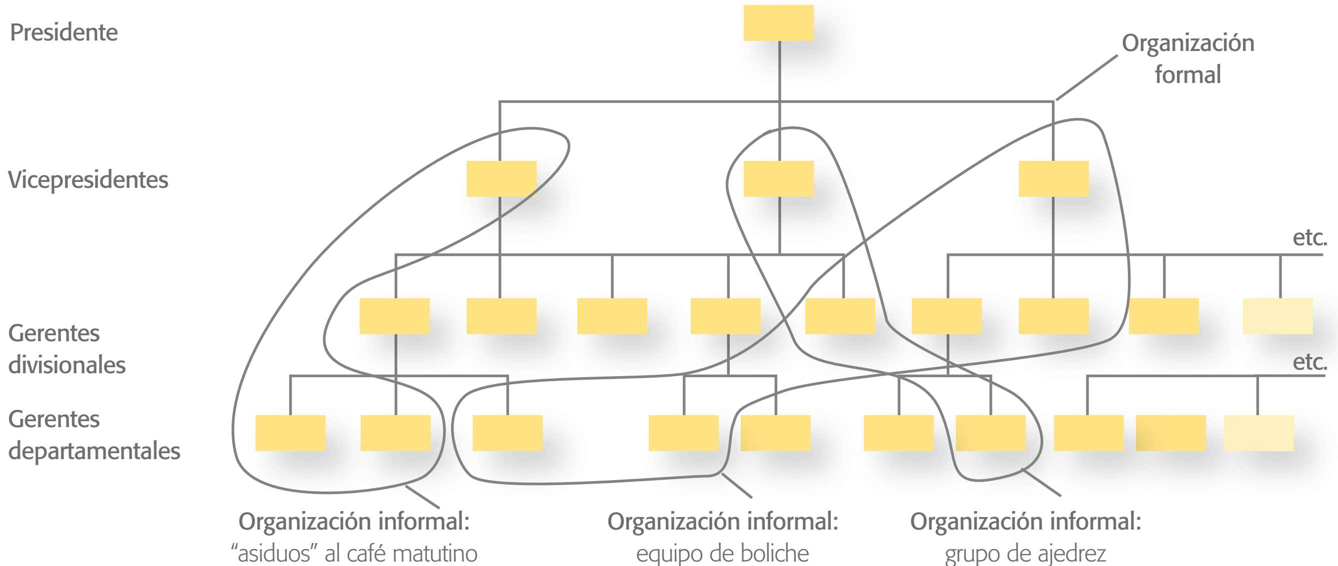


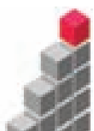
FIGURA 7.1 Organización formal e informal

Organización formal

En esta obra, **organización formal** significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o que algo la confina de manera indebida. Si un gerente ha de organizarse bien, la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuye con mayor efectividad a las metas del grupo.

Organización formal
Estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada.

La organización formal debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y las organizacionales.



Perspectiva

La otra organización

En un estudio realizado para *Fortune*, Jon Katzenbach y su socio Zia Khan de la empresa de consultoría Katzenbach Partners, analizan esa estructura que surge de manera paralela a la organización. Sostienen que en la medida en que el gerente comprenda la "constelación de colaboraciones, relaciones y redes de trabajo", en especial cuando pasa por situaciones de gran estrés o transición, podrá alcanzar sus objetivos. "No significa que debe formalizar lo informal; sino que

puede tener una mayor influencia de la que tiene", afirma Katzenbach. Una encuesta realizada por él a 390 participantes reveló que un tercio de ellos prefería evitar las reglas si encontraban una mejor manera de hacer las cosas. Además, en las empresas en las que los gerentes trabajaban cerca de la red informal de empleados, los encuestados estaban tres veces más dispuestos a describir su ambiente de trabajo como positivo. Katzenbach nombró cociente organizacional (CO) a la habilidad de relacionarse con ambas estructuras.

Aunque muchos gerentes estén conscientes de esta influencia, muchas veces no saben cómo sacarle provecho. Una de las herramientas más efectivas es el análisis de redes sociales, que bosqueja las relaciones entre un individuo y sus compañeros, jefes y, a veces, hasta unidades.

El reto para las empresas es aprovechar los beneficios de esta organización paralela sin querer controlarla, pues su fortaleza reside precisamente en su informalidad.

Fuente: Con información de Jennifer Reingold y Jia Lynn Yang, "The hidden workplace", *Fortune*, en http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/07/23/100135706/index.htm

Organización informal

Chester Barnard, autor del clásico de la administración intitulado *The Functions of the Executive*, describe una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito conjunto consciente, aunque contribuye a resultados conjuntos.[1] Es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien usted conoce en persona en relación con un problema organizacional, aun cuando él o ella pertenezcan a otro departamento, que a alguien a quien sólo conoce de nombre o de un organigrama. La **organización informal** es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí. Así, las organizaciones informales —que no aparecen en el cuadro de organización— podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas.[2]

Organización informal
Red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se asocian entre sí.

División organizacional: el departamento

Un aspecto de organizar es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento designa un área, división o sucursal específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad por el desempeño de actividades establecidas. Un **departamento**, como generalmente se usa el término, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la Costa Oeste, la sección de investigación de mercados, o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, la terminología departamental se utiliza con libertad, en otras, en especial las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una sucursal, y un jefe, una sección.

Departamento
Área, división o sucursal específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades establecidas.

1 Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938, 1964. Véase también http://www.hup.harvard.edu/catalog/BARFUX.html, consultado el 30 de septiembre, 2006.

2 Véase también Truss, Catherine, "Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes", *Journal of Management Studies*, diciembre, 2001.

Niveles organizacionales y el ámbito de la administración*

Si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, el motivo de los niveles de organización es la limitación del ámbito de administración. En otras palabras, los niveles organizacionales existen porque hay un límite al número de personas que un gerente puede supervisar con efectividad, aun cuando este límite varía, dependiendo de las circunstancias. Las relaciones entre el ámbito de la administración y los niveles organizacionales se presentan en la figura 7.2. Un amplio ámbito de administración se asocia con pocos niveles organizacionales; un ámbito estrecho, con muchos.

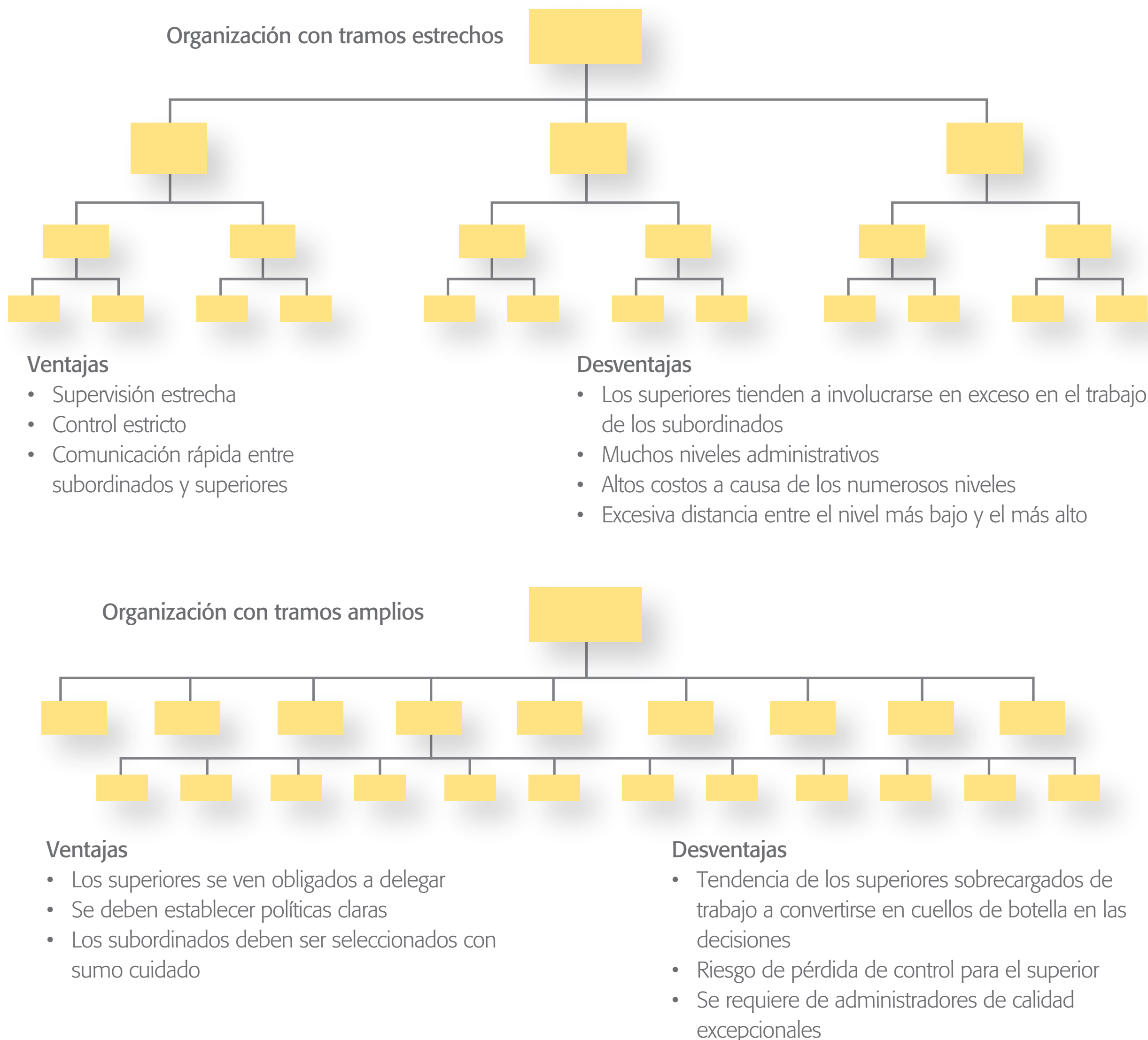


FIGURA 7.2 Estructuras organizacionales con tramos de administración estrecho y amplio

---

* En mucha de la literatura administrativa, a esto se le llama *ámbito de control*. A pesar del amplio uso del término, en la obra se utilizará *ámbito de la administración*, ya que el ámbito es de la administración y no sólo del control que es una función de administrar.

Problemas con los niveles organizacionales

Existe la tendencia de considerar a la organización y a la división por departamentos como fines en sí mismos y medir la efectividad de las estructuras de la organización en términos de claridad e integridad de los departamentos y los niveles departamentales. La división de actividades en departamentos y la creación de múltiples niveles no son deseables por completo en sí mismos.

En primer lugar, los niveles son costosos. Conforme crecen, más y más esfuerzo y dinero son dedicados a administrar debido a los gerentes adicionales, el personal que los asiste y la necesidad de coordinar actividades departamentales, así como el costo de las instalaciones para el personal. Los contadores llaman a esos costos gastos indirectos, carga o gastos generales y administrativos, en contraste con los llamados costos directos. La producción real se logra por empleados de fábrica, ingeniería o ventas, que son, o podrían ser, contabilizados como "mano de obra directa". Los niveles por encima de la "línea de fuego" están dotados predominantemente de gerentes cuyos costos sería deseable eliminar, si fuera posible.

En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene más dificultad en comunicar sus objetivos, planes y políticas hacia abajo por la estructura organizacional que la que tiene una empresa donde el gerente principal se comunica con sus empleados de manera directa. Omisiones y malas interpretaciones ocurren conforme la información fluye línea abajo. Los niveles también complican la comunicación desde la "línea de fuego" a los comandantes superiores, lo que es tan importante como la comunicación descendente. Se ha dicho y se dice bien, que los niveles son "filtros" de la información.

Por último, numerosos departamentos y niveles complican la planeación y el control. Un plan que se puede definir y estar completo al más alto nivel pierde coordinación y claridad al ser subdividido a niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes; al mismo tiempo, las complejidades de la planeación y las dificultades de comunicación vuelven este control más importante.

La posición de la administración operativa: un enfoque situacional

El enfoque de la escuela clásica al ámbito de la administración se ocupa de especificar el número de subordinados para un ámbito efectivo. Los teóricos de la administración tradicional asumen la posición de que hay demasiadas variables subyacentes en una situación administrativa para que especifiquemos un número concreto de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad. Así, el **principio del tramo de administración** establece que hay un límite al número de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero el número exacto dependerá del efecto de factores subyacentes.

Principio del tramo de administración

Hay un límite al número de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero el número exacto dependerá del efecto de factores subyacentes.

En otras palabras, la guía dominante actual es buscar las causas del tramo limitado en situaciones individuales, más que suponer que existe un tramo numérico de amplia aplicación. Examinar qué consume el tiempo de los gerentes en su manejo de relaciones con los subordinados superiores y certificar dispositivos que puedan utilizarse con el fin de reducir estas presiones de tiempo no sólo será un enfoque útil para determinar el mejor tramo en casos individuales, sino también una herramienta poderosa que determine cómo puede extender el ámbito sin destruir una supervisión efectiva. No hay argumento válido de que los costos de los niveles de supervisión hacen deseable que cada gerente en lo individual tenga tantos subordinados como puedan ser supervisados con efectividad.

Factores que determinan un ámbito efectivo

El número de subordinados que un gerente puede administrar con efectividad depende del efecto de los factores subyacentes. Aparte de las capacidades personales tales como una fácil comprensión, llevarse bien con otras personas y comandar con lealtad y respeto, el determinante de mayor importancia es la habilidad de un gerente de reducir el tiempo que dedica a sus subordinados. Esta habilidad varía naturalmente con los gerentes y sus puestos, pero varios factores tienen influencia de manera material en el número y frecuencia de esos contactos y, por tanto, en el ámbito de administración, como se muestra en la tabla 7.1.

Necesidad de equilibrio

No hay duda que a pesar de lo deseable de una estructura de organización plana, el ámbito de administración está limitado por restricciones reales e importantes. Los gerentes pueden llegar a tener más subordinados que los que pueden administrar con efectividad, aun cuando deleguen autoridad, realicen capacitación, formulen planes y políticas claras y adopten técnicas de control y comunicación eficientes. Es igualmente cierto que conforme una empresa crece, las limitaciones del ámbito de administración obligan un incremento en el número de niveles simplemente porque hay más personas para supervisar.

TABLA 7.1 Factores que influyen en el ámbito administrativo

Ámbitos estrechos (mucho tiempo dedicado a los subordinados)	Ámbitos amplios (poco tiempo dedicado a los subordinados)
• Poca o ninguna capacitación de los subordinados	• Plena capacitación de los subordinados
• Delegación de autoridad poco clara	• Delegación clara y tareas bien definidas
• Planes poco claros para operaciones no repetitivas	• Planes bien definidos para operaciones repetitivas
• Objetivos y estándares no verificables	• Objetivos verificables usados como estándares
• Cambios rápidos en ambientes internos y externos	• Cambios lentos en ambientes externos e internos
• Uso de técnicas de comunicación malas o inapropiadas, instrucciones vagas	• Uso de técnicas apropiadas como una estructura de organización y comunicación oral y escrita formales
• Interacción ineficaz del superior y el subordinado	• Interacción efectiva entre el superior y el subordinado
• Reuniones ineficaces	• Reuniones efectivas
• Mayor número de especialidades en los niveles medio y bajo	• Mayor número de especialidades en los niveles superiores (altos gerentes preocupados por el ambiente externo)
• Gerente incompetente y no capacitado	• Gerente competente y capacitado
• Tarea compleja	• Tarea sencilla
• Falta de disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables	• Disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables
• Subordinados inmaduros	• Subordinados maduros

Lo que se requiere es un equilibrio más preciso en una situación determinada de todos los factores pertinentes. Ampliar ámbitos y reducir el número de niveles puede ser la respuesta en algunos casos; lo contrario puede ser válido en otros. Debemos equilibrar todos los costos de adoptar un proyecto u otro, no sólo los costos financieros, sino los costos en la moral, el desarrollo personal y la consecución de los objetivos de la empresa. En una organización militar, quizá el logro de objetivos con rapidez y sin error sería lo más importante. Por otra parte, en una operación de tienda de departamentos, el objetivo de utilidades a largo plazo puede ser mejor atendido al forzar la iniciativa y el desarrollo personal a los niveles inferiores de la organización.

Ambiente organizacional para el espíritu emprendedor y el espíritu intraemprendedor[3]

www.intrapreneur.com
www.entrepreneur.com

En ocasiones es necesario hacer arreglos organizacionales para promover y utilizar el espíritu emprendedor. Con frecuencia se cree que el espíritu emprendedor aplica a la administración de empresas pequeñas, pero muchos autores ahora extienden el concepto a organizaciones grandes y a los administradores que desempeñan roles empresariales a través de los cuales inician cambios para aprovechar oportunidades. Aun cuando es común buscar la "personalidad emprendedora" en las personas, Peter Drucker sugiere que esta búsqueda podría no ser exitosa.[4] En lugar de ello, deberíamos buscar un compromiso con la innovación sistemática, que es una actividad específica de los empresarios. La esencia del espíritu empresarial es la innovación, es decir, el cambio orientado a metas para utilizar el potencial de la empresa. Como empresarios, los administradores tratan de mejorar la situación.

El intraemprendedor y el emprendedor

Gifford Pinchot hace una distinción entre el intraemprendedor y el emprendedor.[5] Específicamente, un **intraemprendedor** es una persona que se enfoca en la innovación y la creatividad y transforma un sueño o una idea en un proyecto rentable al operar dentro del ambiente organizacional. En ocasiones a esta noción se le llama proyecto corporativo. En contraste, el **emprendedor** es una persona que hace algo similar, pero fuera del ámbito organizacional. Los emprendedores tienen la habilidad de ver una oportunidad, obtener el capital, mano de obra y otros insumos necesarios y luego unirlos en una operación exitosa. Están dispuestos a asumir el riesgo personal del éxito y el fracaso. En el libro, el término emprendedor designa a una persona emprendedora que trabaja dentro o fuera de la organización.

Intraemprendedor
Persona que se enfoca en la innovación y la creatividad y transforma un sueño o una idea en un proyecto rentable al operar dentro de un ambiente organizacional establecido.

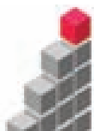
Emprendedor
Persona que hace algo similar al intraemprendedor, pero fuera del ámbito organizacional.

---

3 Véase también Schwartz, John, "Finding Some Middle Ground in a World Obsessed with the New and Impatient with the Old", *New York Times*, 9 de octubre, 2000; Steward, Thomas, "Finding the Fault Line Where a New Business Can Grow", *Fortune*, 30 de octubre, 2000.

4 Drucker, Peter F., "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1985, pp. 67-72, rev. noviembre-diciembre, 1998, pp. 3-8. Véase también Drucker, "A Prescription for Entrepreneurial Management", *Industry Week*, 29 de abril, 1985, pp. 33-40; Rosenstein, Bruce, "All about Drucker: Drucker Wrote the Book on Innovation", *Information Outlook*, marzo, 2002, p. 34ff.

5 Pinchot III, Gifford, Intrapreneuring, Nueva York: Harper & Row, 1985; www.pinchot.com, consultado el 1 de octubre, 2006.



Perspectiva internacional

Un destino emprendedor



Tal parece que el destino se confabuló para reunirlos y que PESS pudiera ser. Raúl Siller y Gerardo Navarro fueron compañeros en la primaria y luego se reencontraron en el *Itesm*, ahí también conocieron al tercer mosquetero Abel Salazar. Los tres coincidieron después en General Electric (GE) Power Systems. En diciembre de 2003, los tres participaron en un proyecto de GE para instalar equipos de generación de energía en Altamira, Tamaulipas (México). Ahí fue cuando decidieron formar su propia empresa: Power Engineering Services and Solutions (PESS), empresa que da servicio y consultoría a plantas generadoras de energía. Tuvieron su primer cliente: Tractebel Energía Monterrey, en junio de 2004. Y, aunque las cosas no han sido fáciles, ahora esta empresa cuenta en su cartera de clientes a Iberdrola, Intergen, Sempra-Energy, Termoeléctrica de Mexicali, la Comisión Federal de Electricidad y Pemex, además de empresas en Estados Unidos, Argentina, Colombia y República Dominicana. En 2005, su facturación fue de 340 mil dólares. Además, desarrollaron un software de monitoreo que se conecta con la Palm, que ayuda a prevenir accidentes y fallas.

Fuente: Araceli Cano, "Cría emprendedores", *Expansión*, México, núm. 944, del 12 al 26 de julio de 2006, p. 32.

Crear un ambiente para el espíritu emprendedor

Crear un ambiente para el logro de metas de grupo efectivas y eficientes es una responsabilidad gerencial, los administradores deben promover oportunidades para que los emprendedores utilicen su potencial de innovación. Los emprendedores asumen riesgos personales al iniciar el cambio y esperan ser recompensados por ello. Asumir un riesgo razonable en ocasiones puede resultar en fracaso, pero éste debe ser tolerado. Por último, los emprendedores necesitan cierto grado de libertad para seguir sus ideas; esto a su vez requiere delegar suficiente autoridad. Los riesgos personales para los emprendedores que tienen su propia empresa son de una clase distinta y el fracaso puede significar la bancarrota.

Las personas innovadoras a menudo tienen ideas contrarias a la "sabiduría popular". Es común que estos individuos no sean apreciados por sus colegas y que sus contribuciones con frecuencia no sean bien aceptadas. Por tanto, no es de sorprender que muchos emprendedores salgan de las grandes compañías y empiecen su propia empresa. Cuando Steve Wozniak no pudo realizar su sueño de construir una computadora pequeña en Hewlett-Packard, dejó esa prestigiosa compañía para formar Apple Computer, junto con otro empresario, Steve Jobs. Compañías progresistas como 3M, conscientemente tratan de desarrollar un ambiente organizacional que promueve el espíritu emprendedor dentro de la empresa.

www.hp.com
www.apple.com
www.3m.com

Convertirse en emprendedor es una alternativa en la carrera cada vez más popular para muchos individuos por múltiples razones. Para hacer frente a este creciente interés en el espíritu emprendedor, más universidades han empezado a impartir la materia. De hecho, el espíritu emprendedor es un campo de aprendizaje que se ofrece en instalaciones universitarias y no sólo dentro de las facultades de administración. Los programas de espíritu emprendedor (vea www.EntrepreneurshippProgram.org) que se ofrecen en instalaciones universitarias populares para los estudiantes, proporcionan un medio por el cual éstos pueden establecer contacto con la comunidad empresarial local. Los estudiantes ponen en práctica su mente emprendedora en varias competencias dentro del plan de empresas universitario, donde someten sus planes de empresas a un panel evaluador integrado por empresarios e inversionistas exitosos. Algunos de los eventos más notables incluyen: Moot Corp en la Universidad de Texas (www.mootcorp.org), la USF International Business Plan Competition (www.BusinessPlanCompetition.org) y la HKUST International Business Plan Competition de Hong Kong (www.ChinaBusinessPlanCompetition.com).

De igual modo, la comunidad de negocios valora la interacción con las universidades, ya que éstas les proporcionan acceso a mentes jóvenes llenas de energía y tecnologías emergentes. La confianza en sí mismo, disposición a trabajar fuerte, experiencia en el producto, buena educación general y algunos recursos financieros son requisitos importantes para convertirse en un buen emprendedor.



Perspectiva empresarial

¿Qué hay en su futuro?[6]

En su libro *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, John P. Kotter, profesor de Harvard, encuestó a 115 graduados de carreras de negocios de Harvard. Algunos de los resultados fueron sorprendentes. Muchos de los graduados dejaron grandes empresas y se unieron a compañías más pequeñas. Varios de los que empezaron en grandes empresas cambiaron también a otras más chicas. Consideraron que las grandes compañías no estaban abiertas a sus ideas creativas a favor del cambio, ni eran receptivas para cambios radicales. En suma, las grandes empresas tradicionales pueden frenar a las personas con ideas nuevas. Kotter sugiere que aquellos con ideas poco convencionales a menudo tienen éxito. En un ambiente de cambios rápidos, los gerentes deben buscar nuevas oportunidades, así como evitar sus peligros.

Las pequeñas empresas emprendedoras a menudo presentan más oportunidades de progreso, están más abiertas a situaciones ambiguas y ofrecen el ambiente para ejercer influencia. Aun cuando muchos de los encuestados graduados de Harvard prefirieron compañías más pequeñas, pueden estar conectados con grandes empresas como consultores, distribuidores, proveedores, financieros, o en otros roles.

¿Cuáles, entonces, son algunas de las implicaciones para los gerentes al realizar funciones gerenciales? La planeación se debe hacer de una manera menos burocrática. Un escaneo frecuente del ambiente y una rápida respuesta a los cambios son esenciales. Las compañías chicas, con una estructura jerárquica más pequeña que las empresas grandes pueden estar más dispuestas al cambio. Con respecto a la dotación de personal, los graduados quizá quieran explorar las oportunidades en compañías más pequeñas. Los graduados de Harvard que trabajaban para compañías chicas no sólo eran mejor recompensados financieramente que los de grandes empresas, sino que eran recompensados a través de la satisfacción en el empleo.

---

[6] Kotter, John P., *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, Nueva York: Free Press, 1995; Hammonds, Keith "Thumbing Their Nose at Corporate America", *BusinessWeek*, 20 de marzo, 1995, p. 14; Kotter, John P., What Leaders Really Do, Boston: Harvard Business School Press, 1999. Véase también http://leadertoleader.org/leaderbooks/l2l/fall98/kotter.html, consultado el 30 de septiembre, 2006.

Innovación y espíritu emprendedor[7]

Al oír hablar de innovación y espíritu emprendedor, pensamos de inmediato en las historias de éxito de personas como Steve Jobs de Apple Computer y Bill Gates de Microsoft. Los emprendedores tienen ideas creativas; usan sus habilidades y recursos administrativos para satisfacer necesidades identificables en el mercado. Si tiene éxito, el emprendedor puede volverse rico. Peter Drucker sugiere que la innovación se aplica no sólo a compañías de alta tecnología, sino de igual manera a empresas de baja tecnología. La innovación notable no es sólo cuestión de buena fortuna; requiere un trabajo sistemático y racional, bien organizado y administrado para obtener resultados.

¿Qué implica el espíritu emprendedor? Sugiere insatisfacción sobre cómo son las cosas y la percepción de la necesidad de hacerlas de manera distinta. La innovación se produce debido a algunas de las siguientes situaciones:

- Un suceso, fracaso o éxito inesperado
- Una incongruencia entre lo que se supone y lo que en realidad es
- Un proceso o tarea que necesita mejorarse
- Cambios en la estructura del mercado o la industria
- Cambios en la demografía
- Cambios en el significado o en la forma como se perciben las cosas
- Conocimientos recién adquiridos

Las innovaciones basadas en ideas brillantes pueden ser muy arriesgadas y en ocasiones sin éxito. Los ambiciosos planes de General Electric para la "fábrica del futuro" pudieron ser un costoso error. Los planes se pudieron basar en pronósticos y expectativas irreales para automatizar la industria. El concepto de la nueva fábrica expresaba el deseo del presidente del consejo, que quería promover el espíritu emprendedor en una organización conocida por ser muy estructurada.

www.ge.com

Las innovaciones más exitosas a menudo son las mundanas. Tomemos ciertas compañías automotrices y electrónicas japonesas que realizan innovaciones menores (como proporcionar pequeñas conveniencias que agradan a los clientes) en sus autos o equipos electrónicos. La investigación ha demostrado que las compañías exitosas grandes atienden con esmero las necesidades de sus clientes. Integran equipos que buscan alternativas creativas para servir mejor a sus clientes, pero dentro de un marco limitante y con metas claras en mente.



Perspectiva empresarial

Blocks para notas Post-it[8]

Hasta en compañías con una política de promover el espíritu empresarial y la innovación, el desarrollo de nuevos productos requiere perseverancia para transformar una idea en realidad.

---

7 Bylinsky, Gene, "Heroes of U.S. Manufacturing: Through Innovation and Entrepreneurship, They Have Slashed Costs, Speeded Automation, and Developed Products of Exceptional Quality and Reliability", *Fortune*, 18 de marzo, 2002, p. 130; Amit, Raphael y Christoph Zott, "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, junio-julio, 2001, p. 493ff.

8 La historia Post-it se ha presentado en diversas fuentes, incluyendo la videocinta "In Search of Excellence"; Pinchot, *Intrapreneuring*; véase también http://www.intrapreneur.com, consultado el 30 de septiembre, 2006;



Art Fry cantaba en un coro de iglesia. Los separadores de páginas en su libro de himnos caían de su sitio después del primer servicio religioso, dificultando la localización de las páginas relevantes para el segundo servicio. La necesidad era clara: una tira de papel adhesivo que se pudiera retirar sin dañar la página. No obstante, desarrollar un adhesivo con el grado de pegajosidad correcto no era tarea fácil. A 3M, donde Art Fry trabajaba, se le conocía por elaborar productos con gran fuerza adhesiva. Para el propósito de Art, sin embargo, se necesitaba un material que no sólo aportara suficiente adhesión, sino que permitiera su fácil remoción. El laboratorio de 3M no proporcionó mucha ayuda en la investigación y desarrollo de tal producto. Tampoco el departamento de marketing sentía mucho entusiasmo por esa idea. Pero siendo un inventor y un innovador, Art Fry persiguió su meta con gran perseverancia. El resultado fue el block de notas Post-it que se convirtió en un producto muy redituable para 3M.

3M en Chile

Fiel a su tradición innovadora, 3M instituyó un concurso que promueve la iniciativa creadora de estudiantes y profesionales en Chile desde 2002. El pretexto fue que en ese año cumplía su primer siglo; no obstante, ya lleva cinco años consecutivos con este concurso que busca dar oportunidad de desarrollar nuevos productos o procesos innovadores que ayuden a solucionar problemas de la vida real en diferentes ámbitos: salud, minería, automotriz, construcción, oficina, seguridad vial, energía y telecomunicaciones, entre otros.

www.3M.com

Reingeniería de la organización[9]

Hace algún tiempo, un concepto gerencial llamado reingeniería ingresó a la literatura administrativa. En ocasiones se le llama "volver a empezar" porque Michael Hammer y James Champy, quienes popularizaron el concepto, sugirieron que nos planteáramos esta pregunta: "Si volviera a crear esta compañía hoy (partiendo de la nada), sabiendo lo que ahora sé y dada la tecnología actual, ¿qué resultaría"?[10]

Específicamente, Hammer y Champy definen la reingeniería como "repetir el pensamiento *fundamental* y el rediseño *radical de procesos* de empresas para obtener mejoras importantes en medidas de desempeño contemporáneas críticas como costos, calidad, servicio y rapidez".[11] Las palabras en cursivas son consideradas aspectos claves por los autores.

Krogh, Lester C., "Can the Entrepreneurial Spirit Exist within a Large Company?", mensaje ejecutivo de 3M presentado en el Conference Board, Conferencia sobre investigación y desarrollo, Nueva York, 25 de abril, 1984; Dumaine, Brian, "Ability to Innovate", *Fortune*, 29 de enero, 1990, pp. 43-46; *www.3m.com*, consultado el 1 de octubre, 2006.

9 Hammer, Michael y James Champy, *Reengineering the Corporation*, Nueva York: HarperBusiness, 1993. Véase también Gray, Michael C. en *www.profitadvisors.com/reengin.shtml*, consultado el 1 de octubre, 2006.

10 Hammer y Champy, p. 31.

11 *Ibid.*, p. 32.

Aspectos claves de la reingeniería

Consideremos brevemente estos aspectos claves. Primero, casi nadie estaría en desacuerdo con la necesidad de repetir el pensamiento fundamental de lo que la organización hace y por qué. Mientras trabajaba como analista de sistemas, uno de los autores encontró que los sistemas y los procedimientos con frecuencia estaban obsoletos, eran ineficientes y completamente innecesarios. Pocas veces cuestionaban los usuarios de los sistemas por qué eran necesarios los procedimientos y el propósito que servían. Así, una mirada fresca, en especial la de un "analista de sistemas externo" en verdad puede revelar muchas ineficiencias. Una manera nueva de pensar acerca de la administración puede aportar una perspectiva diferente a lo que se está haciendo y por qué.

El segundo aspecto clave en la definición es un *rediseño radical* de los procesos de la empresa. En la edición original, los autores sugirieron que "radical" significaba precisamente eso, no una modificación, sino una reinvención. También sugirieron que éste es el aspecto más importante de su enfoque. En una edición rústica posterior de su libro, Hammer y Champy admiten que se pudieron equivocar al sugerir que el aspecto clave más importante es el rediseño radical.[12] El rediseño radical a menudo resulta en una reducción radical del tamaño con efectos dañinos para las organizaciones.

Reducir el tamaño o asignar el "tamaño correcto" no es el propósito principal de la reingeniería, aunque en muchos casos resulta en necesitar menos personas. Por desgracia, la reingeniería se ha utilizado de manera reactiva por administradores decididos a reducir costos, sin que sea indispensable atender las necesidades y expectativas de los clientes. Otro resultado del rediseño radical es un sistema de empresas basado principalmente en el modelo de ingeniería sin prestar las consideraciones debidas al sistema humano. Si bien el rediseño radical acompañado de una reducción en el tamaño, puede resultar en ahorros de costos a corto plazo, también afecta a la fuerza de trabajo restante de manera negativa. El trabajo en equipo se ha vuelto cada día más importante en la organización moderna. Pero los esfuerzos de equipo se construyen con base en la confianza, que debe construirse en un periodo largo. Con el rediseño radical, la confianza puede destruirse.

El tercer elemento clave requiere *resultados importantes*. A menudo se presentan ejemplos para apoyar este aspecto clave en la definición de reingeniería que requiere mejoras vitales. Union Carbide recortó 400 millones de dólares de sus costos fijos en tres años. GTE, la compañía telefónica Baby Bell desarrolló compras de una sola escala; clientes que alguna vez tuvieron que tratar con varios departamentos, ahora pueden hacerlo con una sola persona, o conectarse directamente con el departamento que proporciona el servicio buscado. Pero las mejoras importantes son moderadas por los fracasos. Hammer y Champy admiten que "de 50 a 70% de los esfuerzos de reingeniería dejan de entregar los resultados notables buscados".[13]

La cuarta palabra clave en la definición de reingeniería es *procesos*. La necesidad de un análisis cuidadoso y cuestionar los procesos de la empresa es en verdad importante. Sin embargo, el análisis del proceso debe ir más allá de las operaciones e incluir el análisis y la integración de sistemas técnicos, sistemas humanos y el proceso administrativo total, además de incluir el enlace de la empresa con el ambiente externo. Los ingenieros pueden enfocarse en el proceso del negocio; pero para que sean en verdad efectivos, los diversos subsistemas necesitan estar integrados en un sistema total, como se muestra en la figura 7.3. El modelo indica que el proceso de transformar los insumos en salidas

---

[12] *Ibid.*, p. 219.
[13] *Ibid.*, p. 217.

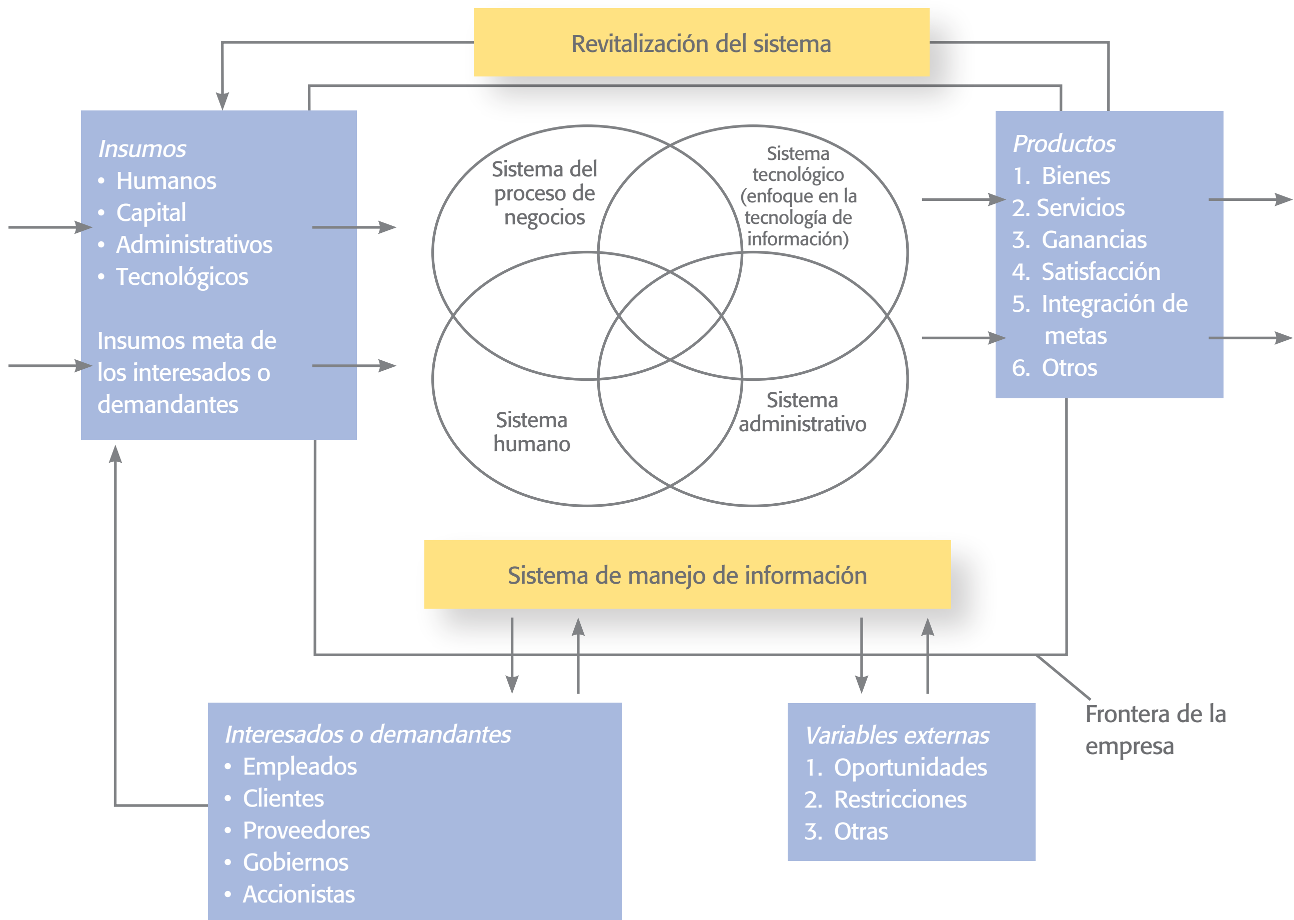


FIGURA 7.3 Administración por procesos

debe ir más allá del sistema del proceso de empresas (el enfoque de la reingeniería) para incluir aspectos tecnológicos y humanos y en verdad todo el sistema gerencial.

A pesar de las limitaciones, la reingeniería puede ser una herramienta poderosa; pero no deja de ser sólo una herramienta. Sugerimos integrar la reingeniería con otros sistemas a través de un modelo nuevo de sistemas llamado administración por procesos[14] para superar algunas de las debilidades del enfoque estrecho de reingeniería.

La estructura y el proceso de organizar

Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe reflejar objetivos y planes porque las actividades se

[14] Weihrich, Heinz y Salvatore Belardo, "Beyond Reengineering: Toward a Systems Approach to Management by Processes (MBP)", en Ralph Berndt (ed.), *Business Reengineering*, Berlin: Springer, 1997, pp. 19-32; Weihrich y Belardo, "Reengineering Revisited: Toward a Systems Approach to Management by Processes", en *World Management Forum*, Proceedings of the IFSAM Management Conference 1997, Shanghai, organizado por la International Federation of Scholarly Association of Management (IFSAM) y la China National Economic Management Association (CNEMA), edición especial '97, p. 352.

derivan de ellos. En segundo lugar, reflejar la autoridad disponible para la gerencia de la empresa. La autoridad en una organización dada es un derecho socialmente determinado de ejercer discreción; como tal, está sujeta a cambios.

En tercer lugar, la estructura de una organización, como cualquier plan, debe reflejar el ambiente que la rodea. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también pueden serlo las de la estructura de la organización. Debe estar diseñada para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura de organización que funcione nunca puede ser estática. No hay una sola estructura de organización que funcione mejor en todo tipo de situaciones: una estructura de organización efectiva depende de la situación.

En cuarto lugar, dado que la organización está dotada de personal, el agrupamiento de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura de organización deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de las personas. Esto no quiere decir que la estructura deba diseñarse alrededor de los individuos y no alrededor de las metas y las actividades que las acompañan. Pero una consideración importante es el tipo de personas con las cuales dotarla.

La lógica de organizar

Hay una lógica fundamental para organizar, como se ilustra en la figura 7.4. El proceso de organizar consiste en los siguientes seis pasos, aun cuando los pasos 1 y 2 son en realidad parte de la planeación:

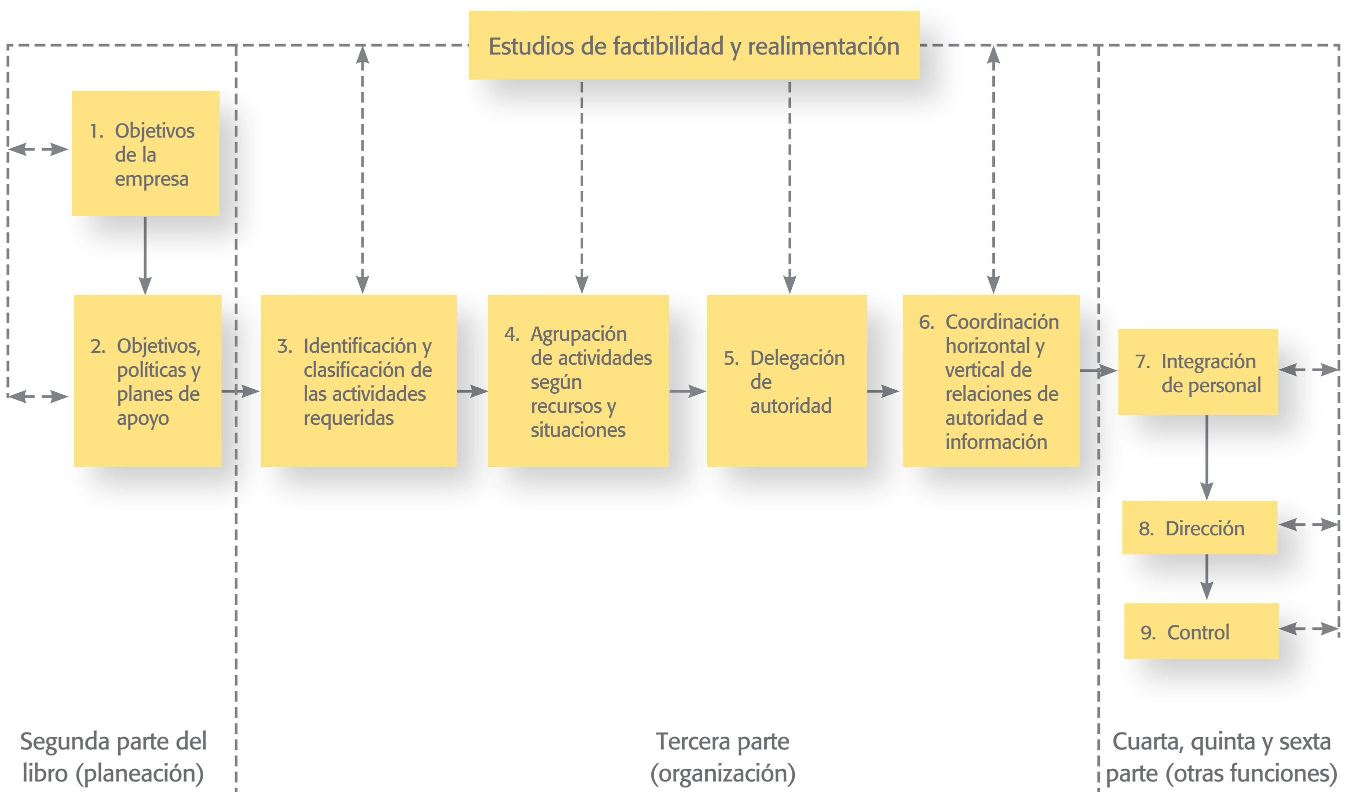


FIGURA 7.4 Procesos de organización

1. Establecer los objetivos de la empresa
2. Formular objetivos, políticas y planes de soporte
3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar estos objetivos
4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de utilizarlas, según las circunstancias
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades
6. Unir los grupos horizontal y verticalmente a través de relaciones de autoridad y flujos de información

Algunos conceptos erróneos

Organizar no implica ninguna especialización ocupacional extrema, que en muchas ocasiones hace el trabajo poco interesante, tedioso y demasiado restrictivo. No hay nada en organizar por sí mismo que dicte esto. Decir que las tareas deben ser específicas no significa que sean limitadas y mecánicas. En cualquier organización, los puestos se definen para permitir poca o ninguna libertad personal, o, de manera inversa, la mayor discreción posible. Recordar que no hay mejor forma de organizarse y que la aplicación de la teoría estructural de la organización debe tomar en cuenta la situación.

Preguntas básicas para una organización efectiva

Es útil analizar la función gerencial de organizar al plantear y contestar las preguntas siguientes:

- ¿Qué determina el ámbito de la administración y, por tanto, los niveles de organización? (contestada en este capítulo)
- ¿Qué determina el marco básico de la formación de la departamentalización y cuáles son las fortalezas y debilidades de las formas básicas? (contestada en el capítulo 8)
- ¿Qué tipos de relaciones de autoridad existen en las organizaciones? (contestada en el capítulo 9)
- ¿Cómo debe dispersarse la autoridad por la estructura de la organización y qué determina el grado de esta dispersión? (contestada en el capítulo 9)
- ¿Qué debe hacer el gerente para que la teoría de la administración funcione en la práctica? (contestada en el capítulo 10)
- Las respuestas a estas preguntas forman la base para una teoría de organizarse. Al ser considerada junto con análisis similares de planeación, dotación de personal, dirección y control, constituyen un enfoque operacional a la administración

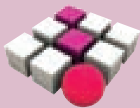
Resumen

El término *organización* a menudo se utiliza con gran libertad. La organización formal es la estructura intencional de roles. La organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por una autoridad formal, sino que surgen de manera espontánea. El ámbito de la administración se refiere al número de personas que un gerente puede supervisar con efectividad. Un ámbito amplio administrativo resulta en pocos niveles organizacionales y un ámbito estrecho en muchos niveles. No hay un número definido de personas que un gerente puede supervisar con efectividad; el número depende de varios factores subyacentes. Éstos incluyen el grado de capacitación de los subordinados que es requerida y se tiene la claridad de delegación de la autoridad, la claridad de los planes, el uso de estándares objetivos, la tasa de cambio, la efectividad de las técnicas de comunicación, la cantidad de contacto personal necesaria y el nivel en la organización.

Los intraemprendedores y los emprendedores se enfocan en la innovación y la creatividad. Es responsabilidad del gerente crear un ambiente que promueva el espíritu empresarial.

La reingeniería que puede requerir un rediseño de los procesos de empresas se ha vuelto popular en algunas compañías. Los resultados de estos esfuerzos demuestran ser positivos, pero también algunos han sido negativos.

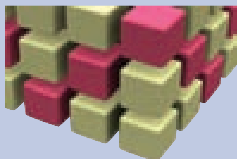
Los pasos para organizar incluyen formular objetivos, objetivos de soporte, políticas y planes para alcanzar los fines (en sentido estricto, esto se realiza en la planeación); identificar y clasificar actividades; agrupar estas actividades; delegar autoridad, y coordinar la autoridad así como las relaciones de información.



Ideas y conceptos básicos

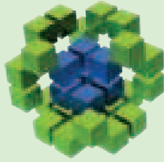
Roles organizacionales
Organizar
Organización formal
Organización informal
Departamento
Principio del tramo de la administración
Factores que determinan ámbito efectivo
Espíritu emprendedor e intraemprendedor
Innovación y espíritu emprendedor
Aspectos claves de la reingeniería
La lógica de organizar
Preguntas básicas para una organización efectiva

Para analizar



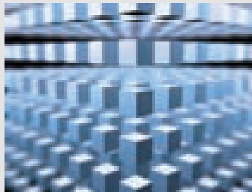
1. Ya que las posiciones en una organización las deben ocupar personas y dado que una organización efectiva depende de las personas, a menudo se dice que la mejor organización surge cuando un gerente contrata personas adecuadas y les permite hacer su trabajo a su manera. Comente.
2. Una organización formal a menudo se considera un sistema de comunicación. ¿Lo es? ¿Cómo?
3. Elabore un diagrama que ilustre la organización formal de una empresa o actividad con las que esté familiarizado. ¿Cómo ayuda o entorpece este cuadro de organización el establecimiento de un ambiente para el desempeño?
4. Utilizando la misma empresa o la de la pregunta anterior, trace su organización informal. ¿Ayuda o entorpece la organización formal? ¿Por qué?
5. Cuando se convierta en gerente, ¿qué criterios favorecerá para determinar su ámbito de administración?

Ejercicios y actividades



1. Organice un día de campo familiar y ponga en práctica los pasos sugeridos en el capítulo.
2. Entreviste a un gerente de su comunidad y pregúntele cuántos subordinados tiene. ¿Hay diferente número de subordinados supervisados en la cima, a nivel medio y al fondo de la jerarquía organizacional? ¿Qué determina en realidad el ámbito de administración en esta organización? ¿Cree que el ámbito es apropiado para la empresa?

Investigación en internet



Use un mecanismo de búsqueda y anote "post-it-notes" para averiguar más acerca de los papeles adhesivos que han sido tan redituables para 3M.



Caso internacional 7.1

Reingeniería del proceso de empresas en Procter & Gamble[15]

Procter & Gamble (P&G) es una corporación multinacional conocida por productos como pañales, champú, jabón y pasta de dientes, estaba comprometida en mejorar el valor para el cliente. Sus productos eran vendidos a través de diversos canales como detallistas abarroteros, mayoristas, comerciantes masivos y tiendas de club. El flujo de los bienes en el canal de abarrotes al detalle era del almacén de fábrica al almacén de los distribuidores antes de llegar a las tiendas de abarrotes donde los clientes seleccionaban la mercancía de los anaqueles.

La compañía, impulsada por las mejoras, no estaba satisfecha con su desempeño y desarrolló una variedad de programas para mejorar el servicio y la eficiencia de su operación. Uno de esos programas fue el intercambio electrónico de datos, que proporcionaba información diaria de los detallistas a P&G. La instalación del sistema resultó en un mejor servicio, niveles de inventarios reducidos y ahorros en costos de mano de obra. Otro enfoque, el programa de resurtido continuo, proporcionó beneficios adicionales para P&G y para sus clientes detallistas. Con el tiempo, todo el sistema de pedidos fue rediseñado, lo que produjo notables mejoras en el desempeño.

---

[15] Se han consultado varias fuentes. Véase también Clark, Theodore Henry King y James L. McKenney, "Procter & Gamble: Improving Consumer Value through Process Redesign", en Applegate, Lynda M., F. Warren McFarlan, y James L. McKenney, *Corporate Information Systems Management: Text and Cases*, 4a. ed., Chicago: Irwin, 1996; Clark y McKenney, "Procter & Gamble: Improving Consumer Value through Process Redesign", Harvard Business School Caso 9-195-126, 1995. Observe que en la encuesta de *Fortune* de las compañías más admiradas en Estados Unidos, P&G calificaba en primer sitio en la categoría de jabones y cosméticos; véase Sung, Jessica y Christopher Tkaczyk, "Who's on Top and Who Flopped", *Fortune*, 4 de marzo, 2002, pp. 75-78. Véase también http://www.pg.com/en_US/index.jhtml, consultado el 2 de octubre, 2006.

Los esfuerzos de reingeniería también requirieron la reestructuración de la organización. P&G fue reconocida por su administración de marcas durante más de 50 años. Pero a fines de la década de 1980 y principios de la de 1990, el enfoque de administración de marcas promovido por la compañía desde la década de 1930, requería volverse a pensar y reestructurar. En un impulso por mejorar la eficiencia y la coordinación, varias marcas fueron combinadas con autoridad y responsabilidad asignadas a gerentes de categoría. Ese gerente determinaría la asignación general de precios y las políticas de productos. Más aún, los gerentes de categoría tenían la autoridad de retirar marcas débiles y así evitar conflictos entre marcas similares. También tenían la responsabilidad sobre las utilidades de la categoría de productos que administraban. El cambio a la administración por categoría requirió no sólo nuevas habilidades, sino una nueva actitud. ■

Preguntas

1. Los esfuerzos de reingeniería de P&G se enfocaron en el sistema de procesos de empresas. ¿Cree que otros procesos, como el sistema humano u otras políticas gerenciales deben ser considerados en un rediseño de procesos?
2. ¿Cuál cree que fue la reacción de los gerentes de marca que pudieron haber trabajado según el sistema anterior por muchos años cuando se instaló la estructura de administración por categorías?
3. Como consultor, ¿habría recomendado un enfoque de arriba a abajo, uno de abajo hacia arriba, o ambos al rediseño de procesos y cambio organizacional? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada enfoque?



Caso internacional 7.2

Molinos Río de la Plata

Elaborado por el profesor Hugo Garde, Departamento de Administración,
Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad Católica Argentina
Caso elaborado a partir de información pública disponible

Molinos Río de la Plata fue fundada en 1902 por Bunge y Born, exportadores de cereales desde 1884, quienes decidieron fundar un molino harinero en dique III, implantando procesos de fabricación innovadores.

En 1925, la dirección tomó la decisión de diversificar las actividades económicas y comerciales, por lo que comenzó a fabricar aceites vegetales; además, por medio de una cooperación económica, desarrollaron el mercado de los cultivos de arroz, en 1933. En 1942, desarrollaron el mercado de la hierba mate y comenzaron su fabricación.

Para 1950, de acuerdo con su política de diversificación, se decidió incluir en la organización productos de mayor valor agregado orientados a satisfacer necesidades detectadas en los consumidores, por lo que lanzaron, en 1955, el producto Vitina, de sémola; en 1956, la harina leudante Blancaflor; en 1956, el biscochuelo Exquisita; en 1963, la margarina Delicia; en 1966, el aceite de uva Río; y, en 1968, la Mayonesa RI-K. Con la idea de continuar satisfaciendo la demanda de los consumidores lanzan entre 1970/1980 gelatinas de bajas calorías, arroz parboilizado, fortificado e integral. En 1972, se introduce el rebozador Preferido.

En 1978, adquieren la empresa de pastas Matarazzo. En 1985, compran la empresa Fanacoa, que se fusiona con Molinos Río de la Plata. En 1990, adquieren el Frigorífico Tres Cruces, productor de las salchichas Vieníssima y fiambres Tres Cruces. En 1995, ingresaron en el mercado de jugos con la compra de la marca Pindapoy. En 1997, lanzan al mercado los productos congelados de la marca Granja del Sol, y en 1998, los productos Exquisita Bakery Listo.

A comienzos de 1999, Pérez Companc Family Group adquiere el control accionario de Molinos a Bunge International, del grupo Bunge y Born, por un monto de alrededor de 400 millones de dólares. En la actualidad Pérez Companc es poseedor de 63% de las acciones de la empresa.

Molinos Río de la Plata, S.A. (Molinos), es una de las compañías líderes del mercado alimentario argentino con una amplia trayectoria. Produce y comercializa productos de consumo masivo de marca, siendo uno de los principales proveedores del sector supermercadista, y exporta productos de marca y a granel (en especial aceites y harinas industriales).

A partir de la adquisición de la empresa, los nuevos accionistas iniciaron una serie de medidas a fin de revertir la tendencia negativa de los resultados de la empresa. La decisión de conducir esta empresa por un proceso de reconversión recayó en la designación de Juan Manuel Fon como gerente general, quien trabajaba en Estados Unidos para Philip Morris.

Previo a la adquisición por el grupo Pérez Companc, la estructura organizativa de la firma era la división por áreas de negocios. A partir de la incorporación de Fon se reestructuró y adoptó una organización funcional. El efecto de esta medida fue la reducción de la planta de gerentes.

Se implementó una nueva cultura que consistía en el trabajo en equipo, simplicidad de las tareas, tomar decisiones rápidas y se unificó la fuerza de ventas con la idea de que el cliente tuviese un solo interlocutor.

Esta reestructuración organizacional redujo en 17.5% el personal de la empresa y se despidieron a 700 personas. La idea central de recursos humanos es la de atraer a jóvenes profesionales para que desarrollen su carrera en la firma.

En la actualidad, se puede decir que es una organización que se focaliza en el consumidor con base en tres ideas: liderazgo por la mejora continua en costos y productividad, liderazgo en marcas por innovación y liderazgo por la excelencia en la ejecución. De manera que el éxito de Molinos se encuentra sustentado en sus valores y principios y, por encima de toda la diferenciación para lograr su posicionamiento y de la tecnología, está la excelencia de la gente que la conforma. Por eso, los valores en que sustenta su misión son: desarrollo personal, sinceridad, calidad, seguridad y ambiente, ética con base en relaciones justas y transparentes entre los empleados, clientes, consumidores y la comunidad y, por último, desarrollo e innovación, que es la diferencia competitiva entre administrar y adaptarse al ambiente buscando nuevos desafíos y metas a alcanzar.

Las características del personal que se contrata son:

- Ser flexibles.
- Tener una buena formación académica.
- Saber trabajar en equipo.
- Ser proactivos y dinámicos.
- Tener capacidad analítica.
- Dominar idiomas inglés y/o portugués.
- Ser creativos e innovadores.
- Actitud de liderazgo.

Bajo los lemas "ser el número uno o un fuerte número dos" y "tolerancia cero a los negocios deficitarios", Molinos emprendió su estrategia de desarrollar y fortalecer las líneas de productos de mayor penetración en el mercado.

Esta nueva política hizo que se concentrara en su *core business*, es decir, en sus marcas líderes, y que se deshiciera de los negocios no rentables o que no estuvieran alineados con su enfoque estratégico. Fueron básicamente tres las políticas encaradas en este sentido:

- Adquisición de empresas y marcas, y alianzas estratégicas.
- Lanzamiento de nuevos productos.
- Reducción y desinversión en el negocio de commodities y venta de empresas, y marcas no alineadas a su cartera de marcas líderes.

A continuación se muestra el posicionamiento de las marcas líderes.

Cat. de producto	Posición	2001	2000	Variación
Aceites	Líder	48.6	48.6	0.0
Harinas	Líder	52.8	59.0	–6.2
Premezclas para tortas	Líder	49.2	51.1	–1.9

(*continúa*)

(*conclusión*)

Cat. de producto	Posición	2001	2000	Variación
Rebozadores	Líder	53.9	52.6	1.3
Salchichas	Líder	48.0	46.4	1.6
Pastas secas (1)	Líder	29.1	25.8	3.3
Pastas frescas (1)	Líder	18.0	18.0	0.0
Tapas (1)	Líder	4.7	3.1	1.6
Vegetales (2)	Líder	46.5	34.1	12.4
Refritos de pollo	Líder	61.3	59.0	2.3
Hamburguesas	Segundo	27.6	13.6	14.0
Yerba mate	Segundo	14.4	15.2	–0.8
Arroz	Segundo	11.4	11.9	–0.5
Margarinas	Segundo	39.1	41.4	–2.3
Premezclas para postres	Segundo	24.3	22.3	2.0

Notas: (1) Corresponde actualmente a Pastas del Plata, S.A., sociedad controlada por Molinos.
(2) Corresponde actualmente a Congelados del Plata, S.A., sociedad controlada por Molinos.
Fuente: Elaboración propia en base a datos de CCR.

A continuación se detallan las marcas por categoría de producto:

- Aceites: Cocinero / Lira / Patito / Ideal / Valdivia / La Patrona / Gallo / Fritolim / Tute / Reno
- Pastas Secas: Don Vicente / Matarazzo / Lucchetti / Favorita / La Bella / Regio / Olímpico / Letizia / Bon Apetit / Piove / Colombo / Buen Sol
- Pastas Frescas: Matarazzo / Favorita
- Prepizzas: Matarazzo
- Pastas y Pizzas Congeladas: Matarazzo
- Pastas con Salsa: Matarazzo / Lucchetti
- Yerba Mate: Nobleza Gaucha / Chamigo / Pico de Oro
- Sémola: Vitina
- Vegetales y Pescados Congelados: Granja del Sol / Iglo
- Empanados de Pollo: Granja del Sol / Iglo
- Hamburguesas: Good Mark / Granja del Sol / Wilson
- Salchichas: Vieníssima / Wilson / Hamond
- Premezclas: Blancaflor
- Harinas: Blancaflor / Favorita / Letizia / Toay
- Margarinas: Manty / Delicia / Blancaflor
- Tapas: Blancaflor / Matarazzo
- Pan Rallado y Rebozador: Preferido / Favorita
- Milanesas Congeladas: Granja del Sol
- Bizcochuelos: Exquisita / Favorita / Betty Crocker
- Cubretortas: Exquisita / Betty Crocker
- Gelatinas, Postres, Helados, Flanes, Mousse, Magdalenas y Piononos: Exquisita
- Fiambres: Tres Cruces / Wilson
- Jugos de Fruta: Pindapoy
- Arroz : Máximo / Cóndor / Cerro Blanco / Bari

En el nuevo proceso iniciado en 1999 se adquirieron empresas, marcas y también se desinvirtió en negocios no rentables, el efecto de este nuevo enfoque ha dado los siguientes resultados económicos:

En millones de pesos	2001	2000	1999	1998
VENTAS	621.5	611.3	820.6	1 082.7
Mercado local	468.9	478.0	580.6	742.7
Mercado externo	152.6	133.3	240.0	340.0
RESULTADO OPERATIVO	48.2	37.2	36.9	2.0
(% sobre ventas)	8	6	4	0
RESULTADO NETO	24.3	19.6	4.4	(40.4)
(% sobre ventas)	4	3	1	(4)
ROE: Resultado neto/Patrimonio neto (%)	6	5	1	(14)
Resultado por acción (pesos)	0.10	0.08	0.02	(0.23)
EBITDA (*)	86.7	71.1	64.6	41.1
(% sobre ventas)	14	12	8	4

Adquisición de empresas y marcas

Adquisiciones de empresas y marcas:

- Marcas de pastas y harinas fraccionadas de Cargill: Leticia, Olímpico, Eggio, Regio y Toay.
- Licencia de las marcas de premezcla de Betty Crocker y Betty Crocker and Spoon Design.
- Fagnani Hnos. S.A., dueña de la marca de pastas Don Vicente.
- A Wyeth Whitehall de Argentina de la marca y la línea de producción de Fritolim, líder del mercado de rocíos vegetales oleosos.
- A Lucchetti de Chile de su filial Lucchetti Argentina S.A., así como la licencia de la marca de pastas Lucchetti para Argentina y Uruguay (por 25 y 5 años, respectivamente).
- Marca de hamburguesas Good Mark.
- Sublicencia por 3 años de la marca Iglo de alimentos congelados.

Alianzas estratégicas

- En harinas industriales con Cargill S.A. Se forma Trigalia S.A. (ver apartado)
- Con empresas Carozzi en Chile. Se cierra la subsidiaria de Molinos en aquel país y se firma un acuerdo de distribución con Carozzi.
- Con Carrau y Cía. en Uruguay. Se cierra la subsidiaria de Molinos en ese país y se firma un acuerdo de distribución con Carrau y Cía.
- Cambio de distribuidores en Brasil. Acuerdo con distribuidores: Empresa Brasileira de Distribucao Ltda. Y Cami Alimentos S.A.

Lanzamiento de nuevos productos:

- Yerba mate saborizada, yerba mate en latas coleccionables, yerba mate suave, de la marca Nobleza Gaucha
- Aceto Balsámico di Módena y aceite de oliva Lira Variedades de la marca Lira,
- Margarina especial para tortas, mezcla para pizzas caseras, de la marca Blancaflor,
- Pastas con salsas, línea de pastas Matarazzo Ricceta Originale, de la marca Matarazzo,

- Bocaditos de pollo rebozados con papas fritas (Palotes) de la marca Granja del Sol,
- Salchichas Vieníssima Super Sabor de la marca Vieníssima
- Implementación de Molinos online, el primer servicio de compras por internet que además ofrece información para el sector, promociones y logística.

Reducción y desinversión en el negocio de commodities, cierre y venta de empresas y marcas no rentables o no alineadas a su cartera de marcas líderes

- Cierre de la subsidiaria de Molinos en Chile.
- Cierre de la subsidiaria de Molinos en Uruguay.
- Venta de las marcas de salsas y condimentos Ri-K, Fanacoa, Gurmet y Supra, entre otras, a Refinarías de Maíz S.A. y Bestfoods.
- Desinversión del negocio de commodities a través de la firma de un joint venture con Cargill S.A. para la conformación de la empresa Trigalia S.A. (ver 1).
- Desinversión del negocio de grasas, adquirido por Calsa.
- Reducción de las exportaciones de productos a granel (commodities), en especial aceite.

Trigalia S.A.

La alianza estratégica en harinas industriales con Cargill S.A. comenzó a operar en septiembre de 1999 en el mercado de harinas industriales. Esta alianza estratégica en forma de un Joint Venture tiene como accionistas a Molinos y Cargill con 35 y 65% de participación accionaria, respectivamente. Esta alianza les permitirá a ambas compañías alcanzar las economías de escala y la eficiencia operativa que impone un mercado cada vez más competitivo.

De esta forma, Molinos pudo reducir su exposición en el mercado de harinas industriales, donde había registrado fuertes pérdidas durante los últimos tres años y se concentró en la comercialización de productos para el consumo hogareño, conservando el negocio de harinas fraccionadas bajo las marcas líderes Blancaflor y Favorita.

Desde un punto de vista financiero, Molinos recibió $30.5 millones como compensación de aportes integrados a la sociedad, fondos que fueron utilizados para la reducción del endeudamiento. Adicionalmente, se transfirió el capital de trabajo del negocio, compuesto básicamente por inventarios de trigo y créditos por ventas. Como resultado de esta operación la empresa redujo sensiblemente su nivel de inventarios de trigo y, además, disminuyó la volatilidad de sus ingresos. Trigalia presenta hoy una gestión con fuertes sinergias y un claro liderazgo como el mayor complejo harinero del país.

Por otra parte, para garantizar el suministro en tiempo y forma de harinas fraccionadas y de harina para consumo interno, se concertaron contratos de aprovisionamiento con Trigalia. En julio de 2001, Molinos y Cargill modificaron su acuerdo, a partir del cual Molinos tiene la posibilidad de ejercer una opción de venta a Cargill de 100% de su participación accionaria en Trigalia. Dicha opción podrá ser ejercida por la compañía a partir de diciembre de 2003.

En relación con la reestructuración financiera, la organización redujo sensiblemente su endeudamiento. Al principio los accionistas hicieron un aporte de 100 millones, para reducir el pasivo, se hicieron ventas de activos fijos y empresas así como también existió una reorganización administrativa.

Las consecuencias de estas decisiones enunciadas fueron:



- Cierre de 7 plantas improductivas.
- Venta del edificio central de Paseo Colón y construcción de las nuevas oficinas en Victoria, provincia de Buenos Aires, donde funcionaba su centro de distribución.
- Reducción de los gastos de estructura de 334 millones a 224 millones, de los cuales 34 millones correspondieron a costos laborales.
- Reducción de gastos fijos, reflejado en casi todos los rubros.
- Reducción de su deuda de 378 millones en 1998 a 110 millones en 2000.
- El endeudamiento de la empresa disminuyó a 28%, esto significa que a medida que la empresa adoptó la estrategia y fue concentrando su core business en productos con alto valor agregado, mejoró su estructura general de endeudamiento.

En relación con el comercio internacional, la organización tiene la idea de consolidar sus operaciones de exportaciones en más de 45 países.

La modalidad de desarrollar negocios internacionales es por medio de oficinas propias en algunos países y en otros casos actúan con representantes comerciales.

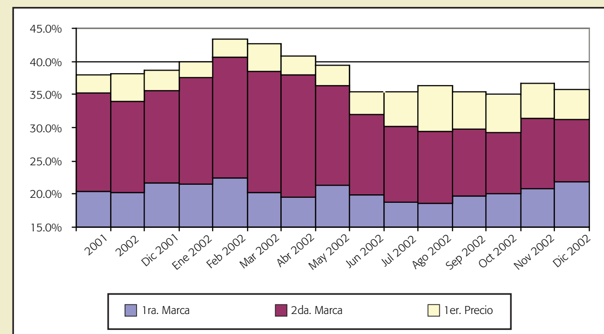
Los productos que está exportando en la actualidad son aceite Cocinero e Ideal, pastas Matarazzo, harina de trigo Favorita, arroz Máximo, premezclas Exquisita.

Los principales países destino de exportaciones son: Rusia, Brasil, Colombia, Perú, Cuba, Chile, Uruguay, Paraguay, Venezuela, MEI, Sudáfrica, Medio Oriente y Oriente, donde las distintas marcas de Molinos mantienen considerables participaciones de mercado.

Cerró un acuerdo de complementación industrial con la firma Chumak de Ucrania, por el cual Molinos producirá aproximadamente unas 1 000 toneladas de aceite de girasol envasado en sus instalaciones en la ciudad de Kakhovka, Ucrania, destinadas a abastecer el mercado de países de la Mancomunidad de Estados Independientes (MEI), incluyendo la Federación Rusa.

Molinos posee el principal y más competitivo complejo productivo en aceites envasados del país y en virtud del peso de esta categoría de producto en el complejo aceitero global, es uno de los más competitivos del mundo. Además, en pastas, harinas y arroz ha desarrollado una posición sumamente competitiva que le permite ofrecer sus productos a todo el mundo. ■

Datos relevantes en moneda constante	2002	2001	2000	1999
Ventas	2009.4	1356.3	1334.0	1790.6
mercado local	988.4	1023.1	1043.1	1266.9
mercado externo	1021.0	333.2	290.9	523.7
Resultado operativo	84.2	93.1	81.1	80.6
% sobre ventas	4.2%	6.9%	6.1%	4.5%
Intereses financieros	-44.8	-31.8	-31.2	-66.3
Resultado (antes del impacto de la devaluación y previsiones extraordinarias)	25.6	52.9	42.7	9.6
Impacto de la devaluación y previsiones extraordinarias	109.9			
Resultado neto	-84.3	52.9	42.7	9.6
% sobre ventas	-4.2%	3.9%	3.2%	0.5%
EBITDA	177.7	179.0	155.1	159.8
% sobre ventas	8.8%	13.2%	11.6%	8.9%
EBITDA (intereses financieros)	4.0	5.7	5.0	2.4



Preguntas

1. ¿Cuál es el nuevo enfoque estratégico de la firma Molinos?
2. ¿Cuáles son las bases de los principios del liderazgo en costo?
3. ¿Sobre qué bases se sustenta su liderazgo en el mercado?
4. ¿Cómo implementan el liderazgo en ejecución?
5. Identifique el modelo estratégico de Molinos.
6. ¿Qué clase de organización tenía Molinos antes de la reestructuración?
7. ¿Qué diseño organizativo adoptó y cuáles son sus ventajas?

8

Capítulo

Estructura de la organización: departamentalización



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Identificar los patrones básicos de la departamentalización tradicional, así como sus ventajas y desventajas.
2. Analizar las organizaciones de matriz.
3. Explicar las unidades de negocio estratégicas.
4. Examinar las estructuras de organización para las empresas globales.
5. Comprender las organizaciones virtuales y sin fronteras.
6. Reconocer que no hay un único mejor patrón de departamentalización.

La limitación en cuanto al número de subordinados que se pueden administrar directamente, restringiría el tamaño de las empresas si no fuera por la aplicación de la departamentalización. Agrupar actividades y personas en departamentos hace posible que la organización se extienda, al menos en teoría, a un grado indefinido. Sin embargo, los departamentos difieren con respecto a los patrones básicos usados en actividades de grupo. La naturaleza de estos patrones, desarrollados a partir de la lógica y la práctica, y de sus méritos relativos, se estudiará en las secciones siguientes.

Para dar inicio se debe resaltar que no hay una forma única para crear departamentos que sea aplicable a todas las organizaciones, o a todas las situaciones. La guía utilizada dependerá de las situaciones dadas y en lo que los gerentes creen rendirá los mejores resultados para ellos en la situación que enfrentan. La guía también se puede basar en los conceptos de reingeniería, analizados en el capítulo anterior.

Departamentalización por función de la empresa

Departamentalización por función de la empresa
Agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, como producción, ventas y finanzas.

Agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa —**departamentalización funcional**— incluye lo que las empresas hacen por lo común. Dado que todas las compañías emprenden la creación de algo útil y deseado por otros, las funciones empresariales básicas son producción (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que acordarán aceptar el producto o servicio a un precio o por un costo) y financiar (reunir y cobrar, guardar y gastar los fondos de la empresa). Ha sido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o marketing y finanzas. La figura 8.1 muestra la agrupación funcional típica de una compañía manufacturera.

Con frecuencia estas designaciones funcionales particulares no aparecen en el cuadro de organización. Primero, no hay una terminología de aceptación general: una empresa manufacturera utiliza los términos producción, ventas y finanzas; un mayorista está preocupado por actividades como compras, ventas y finanzas, y un ferrocarril está involucrado en operaciones, tráfico y finanzas.

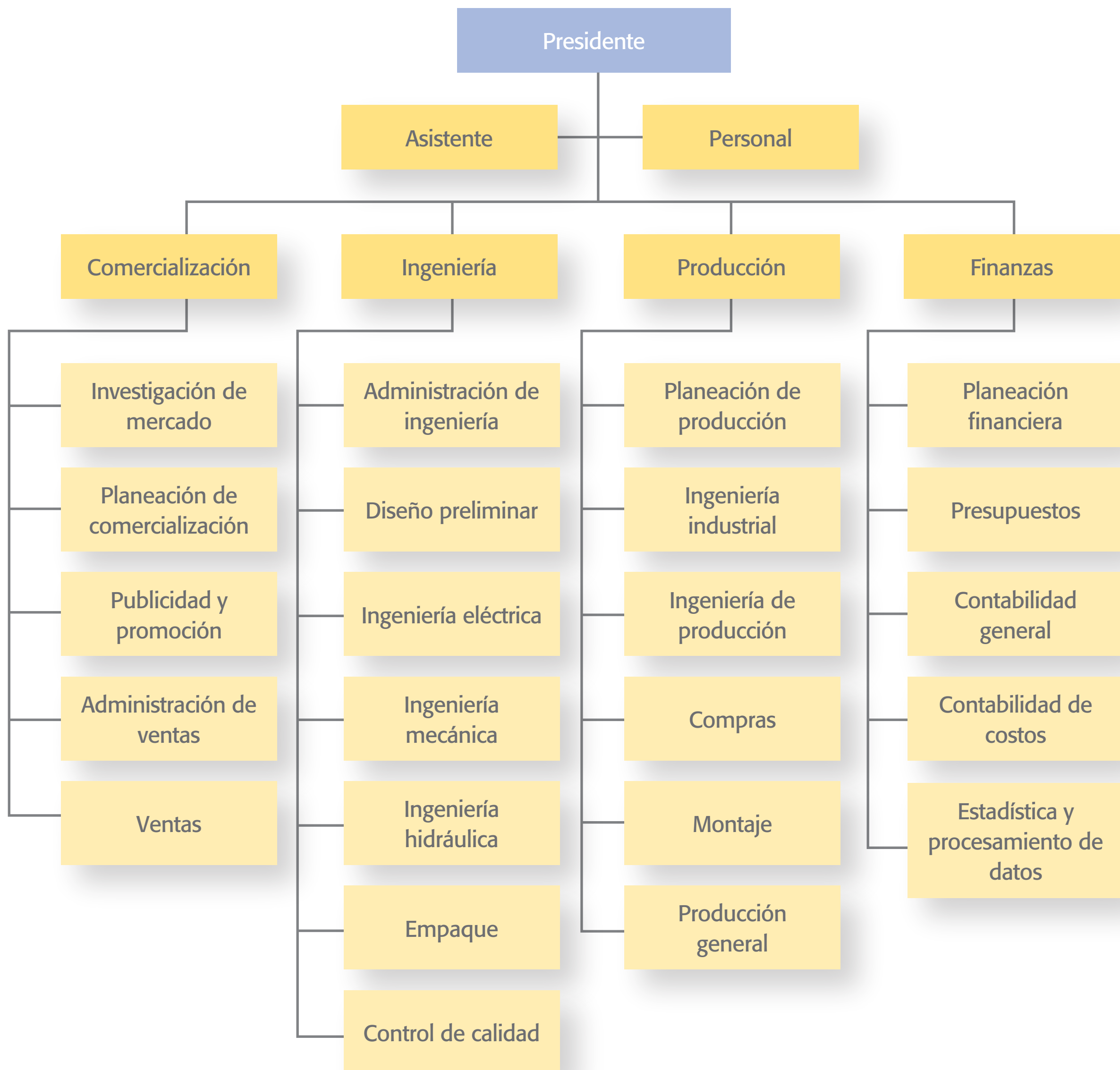
Un segundo motivo para la variación de términos es que con frecuencia las actividades básicas difieren en importancia: los hospitales no tienen departamentos de ventas; las iglesias no tienen departamentos de producción. Esto no significa que dichas actividades no se realicen; más bien no son especializadas o de un ámbito más estrecho, así que están combinadas con otras actividades.

Un tercer motivo para la ausencia de departamentos de ventas, producción o finanzas en muchos cuadros de organización es que pudieron haberse seleccionado otros métodos de departamentalización de manera deliberada. Los responsables de la empresa pueden decidir organizarse sobre la base de productos, clientes, territorios o canal de marketing (la forma como los bienes o servicios llegan al usuario).

La departamentalización funcional es la base de más amplio uso para organizar actividades y está presente en algún nivel de la estructura de la organización en cada empresa. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son tan reconocidas y comprendidas a fondo que representan la base no sólo de la organización departamental, sino que también a menudo lo es para la departamentalización al más alto nivel.

La coordinación de actividades entre departamentos puede lograrse a través de reglas y procedimientos, varios aspectos de la planeación (como metas y presupuestos),

la jerarquía organizacional, contactos personales y, en ocasiones, departamentos de enlace. Un departamento como ése puede utilizarse para manejar el diseño o problemas de cambios entre ingeniería y manufactura. Las ventajas y desventajas de la departamentalización por función de la empresa se listan en la figura 8.1.



Ventajas
- Es reflejo lógico de las funciones
- Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales
- Se sigue el principio de la especialización ocupacional
- Se simplifica la capacitación
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima

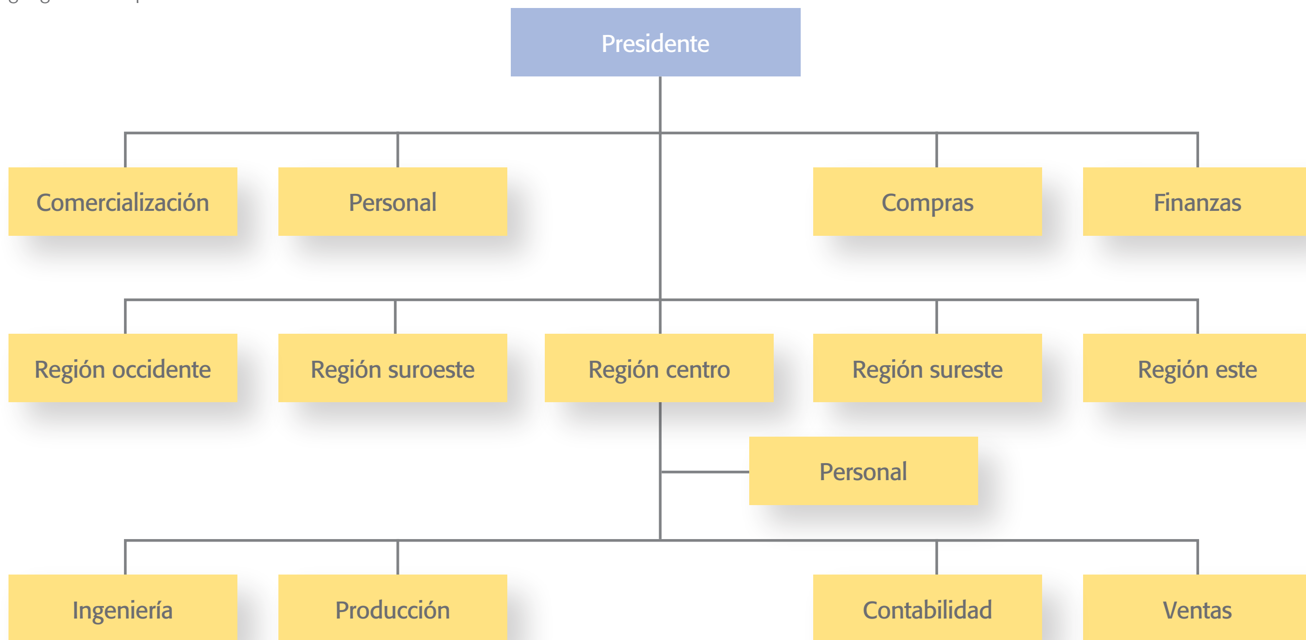
Desventajas
- Se resta importancia a los objetivos generales de la empresa
- El punto de vista del personal clave se sobreespecializa y estrecha
- Se reduce la coordinación entre funciones
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima
- Lenta adaptación a nuevas condiciones
- Se limita el desarrollo de gerentes generales

FIGURA 8.1 Agrupación organizacional funcional (empresa manufacturera)

Departamentalización por territorio o geografía

Departamentalización por territorio o geografía
Agrupar actividades por área o territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias.

La **departamentalización basada en el territorio** es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. En este caso puede ser importante que las actividades en un área o territorio determinado sean agrupadas y asignadas a un gerente, como se ilustra en la figura 8.2.



Ventajas
- Coloca la responsabilidad a un nivel más bajo
- Da importancia a mercados y problemas locales
- Mejora la coordinación en una región
- Aprovecha las economías de las operaciones locales
- Mejor comunicación frente a frente con los intereses locales
- Aporta bases de capacitación conmensurables para los gerentes generales

Desventajas
- Requiere más personas con habilidades de gerente general
- Tiende a hacer difícil el mantenimiento de servicios centrales económicos y puede requerir servicios como personal o compras al nivel regional
- Hace el control más difícil para la alta gerencia

FIGURA 8.2 Un agrupamiento de organización territorial o geográfica (en una compañía manufacturera)

Aunque la departamentalización territorial es especialmente atractiva para empresas de gran escala u otras compañías cuyas actividades tienen una gran dispersión física o geográfica, una planta que sea local en sus actividades puede asignar al personal de su departamento de seguridad sobre una base territorial, por ejemplo, al colocar dos guardias en cada una de las puertas sur y oeste. Las tiendas departamentales asignan vigilantes de piso sobre esta base y es una forma común de asignar personal de limpieza, limpiadores de ventanas, etc. Las empresas de negocios recurren a este método cuando se emprenden operaciones similares en distintas áreas geográficas, como en el ensamble de automóviles, ventas en cadena y al mayoreo, y la refinación de petróleo. Muchas dependencias gubernamentales —el departamento de impuestos, el banco cen-

tral, los tribunales y el servicio postal, entre otros— adoptan esta base de organización en su esfuerzo por proporcionar servicios parecidos de manera simultánea en todo el país. La departamentalización territorial es utilizada con mayor frecuencia en ventas y producción; no en finanzas que por lo común está concentrada en las oficinas principales.

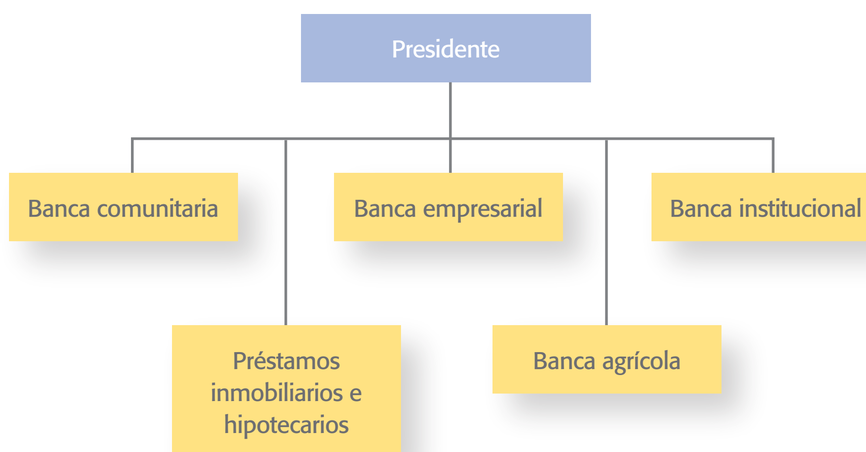
Las ventajas y desventajas de departamentalización por territorio o geografía se presentan en la figura 8.2.

Departamentalización por grupo de clientes

Agrupar actividades para que reflejen un interés principal en los clientes, es común en una variedad de empresas. Los clientes son la clave para la forma de agrupar las actividades cuando cada grupo de clientes es administrado por un jefe de departamento. El departamento de ventas industriales de un mayorista que también vende a detallistas es un buen ejemplo. Los propietarios de empresas y sus gerentes con frecuencia disponen las actividades sobre esta base para atender los requisitos de grupos de clientes bien definidos.

Departamentalización por grupo de clientes
Agrupar actividades que reflejen un interés primario en los clientes.

Para la estructura de las ventajas y desventajas de la departamentalización por clientes, véase la figura 8.3.



Ventajas
- Alienta el enfoque en las necesidades de los clientes
- Da a los clientes la sensación de que tienen un proveedor comprensivo (el banquero)
- Desarrolla experiencia en áreas de clientes

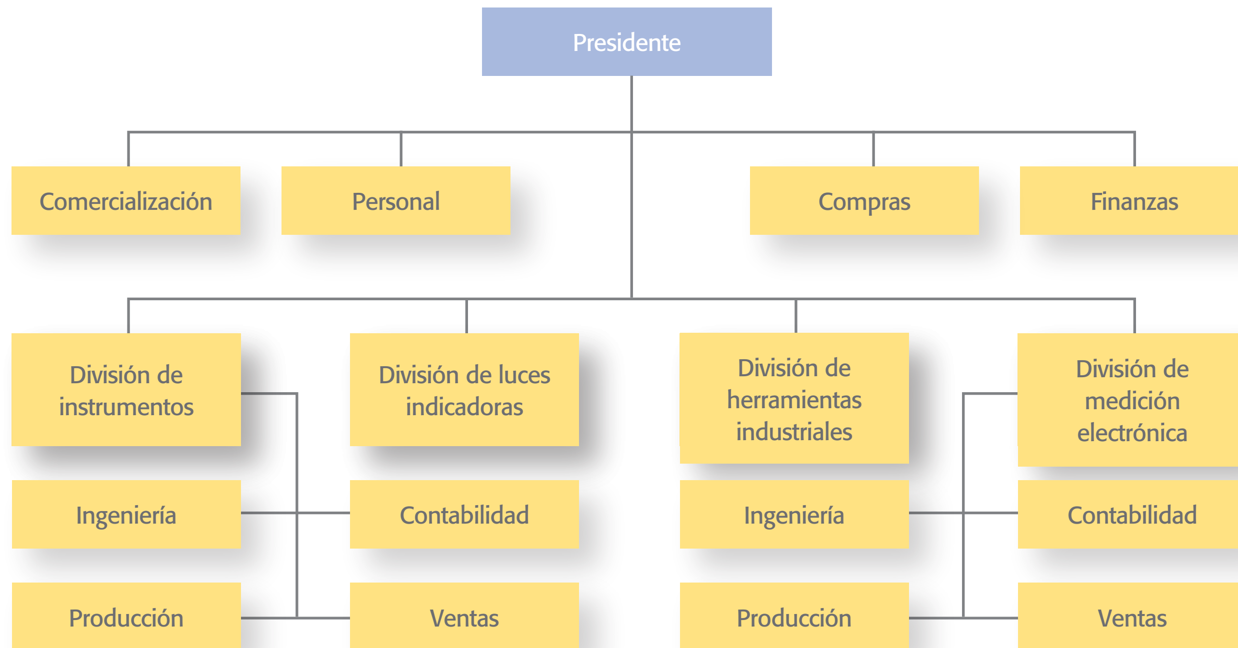
Desventajas
- Puede ser difícil coordinar operaciones entre demandas en competencia de los clientes
- Requiere gerentes y personal experto en los problemas de los clientes
- Los grupos de clientes pueden no siempre estar bien definidos (por ejemplo, grandes empresas corporativas frente a otras empresas corporativas)

FIGURA 8.3 Departamentalización por tipo de clientes de un gran banco

Departamentalización por productos

Departamentalización por productos
Agrupamiento de actividades según productos o líneas de productos, en especial en grandes empresas de líneas múltiples.

Agrupar actividades sobre la base de productos o **líneas de productos** se ha vuelto una práctica común en empresas de líneas múltiples a gran escala. Puede verse como un proceso en evolución. Por lo común, las empresas que adoptan este tipo de departamentalización estaban organizadas por funciones. Con el crecimiento de la empresa, los gerentes de producción, los de ventas y servicio, y los ejecutivos de ingeniería enfrentaron problemas de tamaño. El puesto gerencial se volvió complejo y el ámbito de administración limitaba la capacidad de los gerentes de incrementar el número de gerentes subordinados inmediatos. En este punto se volvió necesaria la reorganización sobre la base de división de productos. Esta estructura permite a la alta gerencia delegar a un ejecutivo de división autoridad extensa sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería que se relacionan con un producto o línea de productos determinados y obtener un grado considerable de responsabilidad de utilidades de cada uno de estos gerentes. La figura 8.4 presenta un ejemplo de un agrupamiento de organización por productos típico para una compañía manufacturera,[1] junto con las ventajas y desventajas de tal departamentalización.



Ventajas
- Coloca atención y esfuerzo en la línea de productos
- Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados
- Permite el crecimiento y diversidad de productos y servicios
- Mejora la coordinación de actividades funcionales
- Coloca la responsabilidad de las utilidades al nivel divisional
- Aporta terreno de capacitación conmensurable para gerentes generales

Desventajas
- Requiere más personas con habilidades de gerente general
- Tiende a hacer difícil el mantenimiento económico de servicios centrales
- Presenta el creciente problema del control de la alta gerencia

FIGURA 8.4 Agrupación organizacional por productos (empresa manufacturera)

[1] La departamentalización por producto también se emplea en compañías no manufactureras.

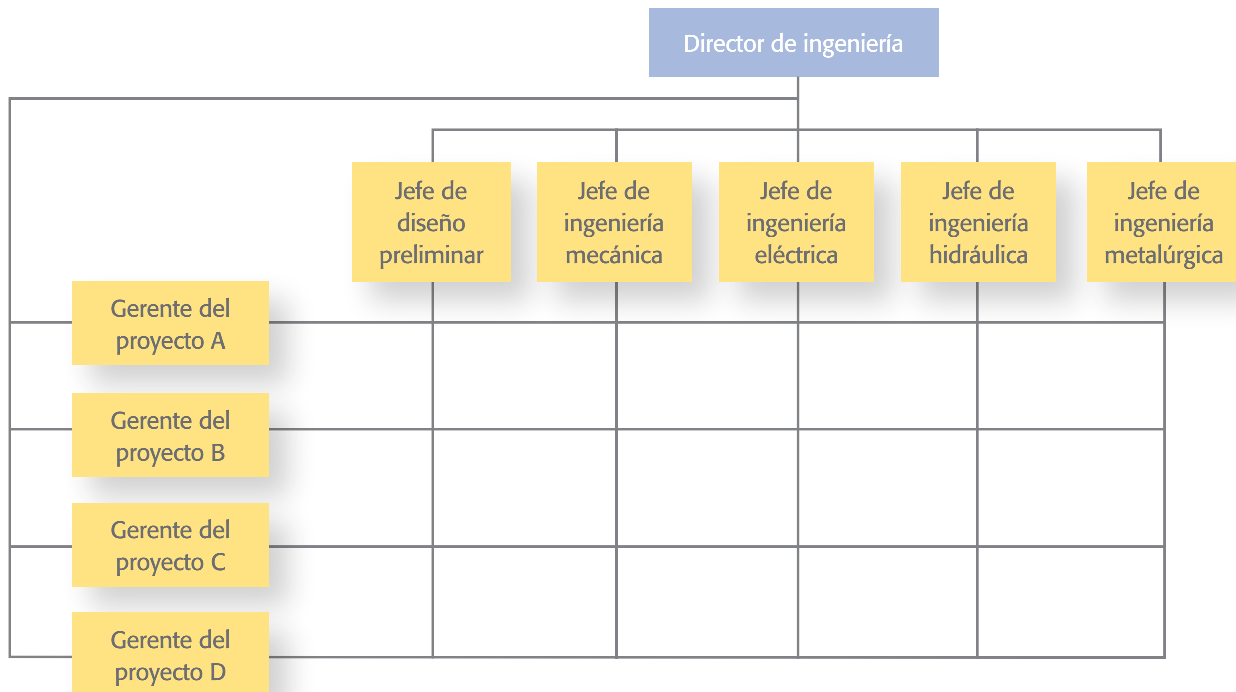
El peligro de la sobresimplificación

Al considerar las ventajas, es esencial evitar la sobresimplificación. Los gerentes de líneas de productos pueden verse abrumados por pesados costos indirectos asignados por el gasto de operar las oficinas principales, quizás una división de investigación central y, con frecuencia, muchas divisiones centrales de servicio. Es comprensible que los gerentes de producto resientan el cargo de costos sobre los cuales no tienen control alguno.

Organización matricial

Otro tipo de departamentalización es la organización matricial, de rejilla o administración de proyecto o producto. Sin embargo, una administración de proyecto pura no implica una rejilla o matriz. La esencia de la **organización matricial** normalmente es la combinación de patrones de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura de organización. Como se presenta en la figura 8.5, que ilustra una organización matricial en un departamento de ingeniería, hay gerentes funcionales a cargo de funciones de ingeniería y una incrustación de gerentes de proyecto responsables del producto final. Si bien esta forma es común en ingeniería e investigación y desarrollo, también ha tenido un amplio uso, aunque pocas veces trazado como matriz en organizaciones de marketing del producto.

Organización matricial
La combinación de patrones de departamentalización funcionales y proyecto o producto en la misma estructura de la organización.



Ventajas
- Orientada a resultados finales
- Se mantiene la identificación profesional
- Precisa la responsabilidad producto-utilidad

Desventajas
- Existe conflicto en la autoridad organizacional
- Posibilidad de desunión del comando
- Requiere un gerente efectivo en relaciones humanas

FIGURA 8.5 Organización matricial (en ingeniería)

Este tipo de organización ocurre con frecuencia en la construcción (por ejemplo, construir un puente), en la industria aeroespacial (como diseñar y lanzar un satélite meteorológico), en marketing (una campaña publicitaria para un importante producto nuevo), en la instalación de un sistema electrónico para el procesamiento de datos, o en empresas de consultoría administrativa donde expertos en administración trabajan juntos en un proyecto.

Guías para hacer efectiva la administración matricial

La administración matricial puede volverse más efectiva al aplicar las guías siguientes:

- Defina los objetivos del proyecto o tarea.
- Aclare los roles, autoridad y responsabilidades de gerentes y miembros de equipos.
- Asegure que la influencia esté basada en conocimientos e información y no en rango.
- Equilibre el poder de gerentes funcionales y de proyectos.
- Seleccione un gerente experimentado que aporte liderazgo para el proyecto.
- Promueva la organización y el desarrollo de equipos.
- Instale controles de costos, tiempo y calidad apropiados que reporten desviaciones de estándares de manera oportuna.
- Recompense a los gerentes de proyecto y miembros del equipo con equidad.

Unidades estratégicas de negocios

Unidades estratégicas de negocios
Negocios específicos establecidos como unidades de una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos sean promovidos y manejados como si cada uno fuese una empresa independiente.

www.ge.com
www.oxychem.com

Las compañías han utilizado un dispositivo organizacional en general llamado **unidad estratégica de negocio** (UEN). Las UEN son empresas distintas establecidas o como unidades en una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos sean promovidos y manejados como si cada uno fuese una empresa independiente. Uno de los primeros usuarios de este dispositivo organizacional fue General Electric, pues quería asegurar que cada producto o línea de productos de los cientos ofrecidos por la compañía recibiera la misma atención que recibiría como si fuese desarrollado, producido y comercializado por una compañía independiente. En algunos casos, compañías grandes también han utilizado el dispositivo para una línea de productos importante. Por ejemplo, Occidental Chemical Company lo utilizó para productos como fosfatos, álcalis y resinas.

En general, para ser llamada una UEN, la unidad de negocio debe cumplir ciertos criterios específicos. Por ejemplo, tener su propia misión, distinta de las misiones de otras UEN; tener grupos de competidores definidos; preparar sus propios planes de integración, muy distintos a los de otras UEN; administrar sus propios recursos en áreas clave, y tener un tamaño apropiado: ni demasiado grande ni demasiado pequeña. Obviamente, en la práctica, podría ser difícil establecer UEN que cumplan todos los criterios.

Para cada UEN, un gerente (por lo común un gerente de negocios) tiene la responsabilidad de guiar y promover el producto desde el laboratorio de investigación a través de ingeniería del producto, investigación de mercado, producción, empaque y marketing con responsabilidad sobre la línea de base de su rentabilidad. Así, una UEN recibe su

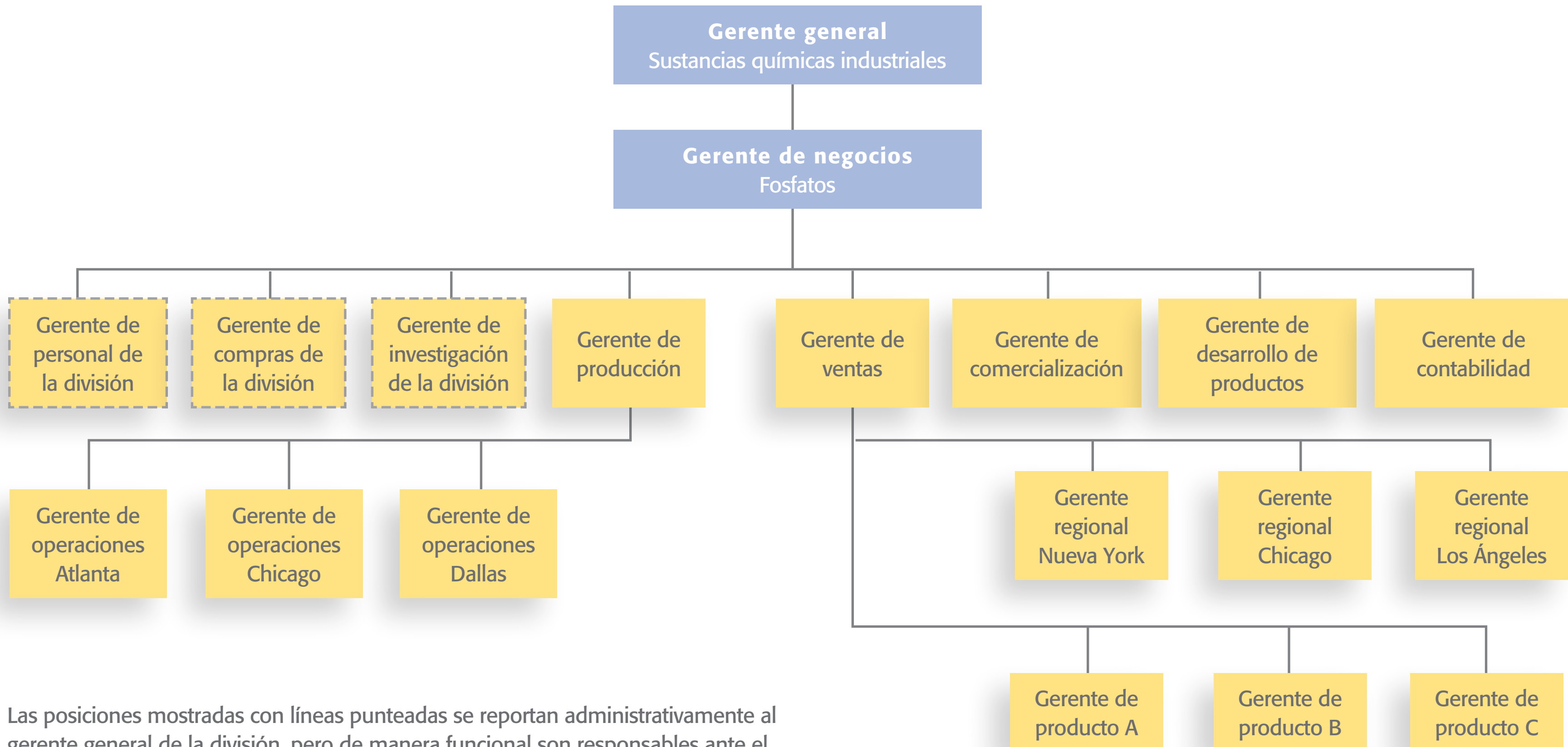


FIGURA 8.6 Organización típica de una unidad estratégica de negocio (en una compañía química industrial grande)

propia misión y sus metas, de igual forma un gerente, con la asistencia de personal de planta o tiempo parcial (personas de otros departamentos asignadas a la UEN a tiempo parcial), desarrollará e implementará planes estratégicos y operativos para el producto. La organización de una UEN típica, como la de fosfatos de Occidental Chemical, se presenta en la figura 8.6. Observe que al reportar al gerente de la empresa de fosfatos están todas las funciones que se consideraría son necesarias en una compañía separada.

Obviamente, el beneficio principal de utilizar una organización de UEN es proporcionar la seguridad de que el producto no se "perderá" entre otros productos (por lo común los de mayor venta y utilidades) en una compañía grande. Preserva la atención y energías de un gerente y personal cuya tarea es guiar y promover un producto o línea de productos. Así, es una técnica organizacional para preservar la atención empresarial e impulso tan característicos de la compañía pequeña. De hecho, es un medio excelente para promover el espíritu empresarial, que probablemente no se encuentre en la compañía grande.

Las posiciones mostradas con líneas punteadas se reportan administrativamente al gerente general de la división, pero de manera funcional son responsables ante el gerente de la empresa en la operación de fosfatos.



Perspectiva internacional

La reestructuración de los negocios de Desc



Fue en 1973, cuando la industria en México apenas se desarrollaba, que don Manuel Senderos Irigoyen vio la necesidad de crear una institución de fomento industrial que canalizara los escasos recursos financieros de los invesionistas mexicanos y organizara un grupo técnico especializado en asesorar a las empresas existentes y a las que estaban por fundarse, con el fin de profesionalizar al ramo. Así nació Desc, Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V., con capital de varios accionistas: Negromex, Industrias Resistol y Spicer, que participan en las políticas de la empresa, mediante un grupo de asesores que supervisan el manejo de las empresas del grupo. Con ello se buscó evitar la centralización. Además, desde un inicio, la estructura de la empresa se basó en la diversificación, pues "ésta es la que hace que una organización de esta naturaleza sea mínimamente afectada por las circunstancias, por las crisis", pero se buscó que sus áreas de inversión fueran compatibles, lo que le permitió optimizar su administración. En 1993, la participación de sus negocios estaba distribuida de la siguiente manera: automotriz, 30%; petroquímicos, 20%; alimentos, 14%; ramo financiero, 13%, y bienes raíces, 15%: "… cada empresa de Desc ha tenido su propio crecimiento y ha determinado su diversificación, creándose polos de desarrollo, con el objeto de aprovechar las condiciones del mercado y convertirse en empresas con una presencia significativa… La sinergia que da el número y la importancia de cada una de las empresas que forman Desc permite darles apoyo en diversas áreas como: producción, finanzas, recursos humanos, relaciones gubernamentales".

En 2002, la industria automotora sufre una desaceleración a nivel mundial. Nissan, Chrysler, General Motors y Ford, los principales clientes de Desc, que representaban 60% de su participación, se ven en problemas económicos. Es entonces cuando el grupo emprendió una reestructuración. No sólo se redujeron gastos y se buscó frenar los costos, también se vendieron muchas empresas y se adquirieron otras. De manera que, para 2003, la empresa estaba formada por:

1. Sector autopartes, formado por tres grupos de negocio:
- Transmisiones: Tremec, STP y TTC
- Spicer: Etrac, Cardanes, Autopar, TF Victor, Enco, Forjas Spicer y Autometales
- Uniko: Pemsa, Velcon, Comosa, Pistones Moresa, Hayes Wheels Acero y Aluminio, Morestana, Bumex, Uniko Inc. y Tecnysia.

2. Sector químico, también formado por tres negocios:
- Polímeros y Especialidades: Resirene, Dynasol, Insa, Nhumo, Plastiglas, Fenoquimia y ParaTec.
- Productos de Consumo: Productos de Consumo Resistol
- Ecosistemas: Quimir y Rexcel.

3. Sector de alimentos
- Authentic Specialty Foods (productos de consumo en Estados Unidos)
- Corfuerte (maneja las marcas Del Fuerte, atún Nair, aceites y gelatinas La Gloria, mermeladas Smucker's, café Blasón, entre otras)
- Grupo Porcícola Mexicano que vende al mayoreo y exporta a Japón.

4. Sector inmobiliario con las siguientes unidades de negocio:
Proyectos turísticos: Punta Mita, Punta Ixtapa y Hotel Four Seasons de Punta Mita
Proyectos residenciales: Bosques de Santa Fe, Bosques y Lagos de la Estadía
Negocio de oficinas: Conjunto Arcos Bosques
Negocios comerciales: Centro Comercial Santa Fe
A finales de 2006, Grupo Desc anunció que haría una escisión del grupo en dos empresas: Dine, que se enfoca en el negocio inmobiliario; y Kuo, que llevará la parte industrial y de consumo.

Al respecto, Fernando Senderos Mestre, presidente del Consejo de Administración de Grupo Desc, comenta: "Estamos comprometidos a tener una gestión de clase mundial, sabiendo que contamos con un portafolios dinámico de negocios. A partir de este momento, Desc se transforma, se vuelve un parteaguas que permite al grupo seguir diversificándose."

Fuente: Con información de Desc, Informe anual 2006, en www.desc.com.mx, consultado el 20 de septiembre de 2007; y Matilde Morales Betancourt, "Un líder: Fernando Senderos Mestre", Líderes Mexicanos, abril de 2007, pp. 48-54.

Problemas potenciales con las unidades estratégicas de negocios[2]

C. K. Prahalad y Gary Hamel, dos profesores de administración estratégica, sugieren que las compañías deberían invertir en sus **competencias centrales** y cuidarse de la tiranía de las UEN. La competencia central es el aprendizaje colectivo de la organización, en especial la capacidad de coordinar las distintas habilidades de producción y la integración de estas habilidades en lo que llaman "flujos de tecnología". Por ejemplo, para Honda, el fabricante de autos, los motores son el producto central hacia los cuales están dirigidas las habilidades de diseño y desarrollo que resultan en productos finales como

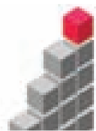
Competencia central
Aprendizaje colectivo, coordinación e integración de habilidades para obtener "flujos de tecnología".

[2] Prahalad, C. K. y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 79-91; Hamel y Prahalad, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994. Para una crítica del libro precedente, véase Broida, Judith K., "Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets for Tomorrow", *Academy of Management Executive*, noviembre, 1994, pp. 90-91. Véase también, Prahalad, C. K. y Venkatram Ramaswamy, "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 2000, pp. 79-87.

autos y motocicletas. Si la división de motocicletas hubiera recibido recursos para el desarrollo, no puede compartir esta tecnología con la división de coches. La asignación de recursos a UEN individuales puede resultar en la baja inversión en competencias centrales (como en los motores) que benefician a toda la organización. También, los gerentes de UEN pueden no estar dispuestos a compartir personal talentoso y ocultarlo en lugar de compartirlo con otra UEN.

Estructuras organizacionales de ámbito global

Las estructuras de organización difieren en mayor grado para empresas que operan en el ambiente global. El tipo de estructura depende de una variedad de factores, como el grado de orientación y compromiso internacionales. Una compañía puede internacionalizar su operación simplemente al crear un departamento internacional en sus oficinas centrales, encabezado por un gerente de exportación. Conforme la compañía extiende sus operaciones internacionales, se pueden establecer subsidiarias extranjeras y más tarde divisiones internacionales en diversos países, con reportes al gerente a cargo de la operación mundial en la casa matriz, o tal vez al director ejecutivo. Con el crecimiento adicional de las operaciones internacionales, varios países pueden agruparse en regiones como África, Asia, Europa y América del Sur. Más aún, la comunidad europea (así como otras comunidades) se puede dividir en grupos de países como países de la Unión Europea (UE), países no pertenecientes a la UE y países de Europa oriental.



Perspectiva internacional

Retos organizacionales para VIAG Interkom[3]

VIAG Interkom, compañía alemana, hasta la primavera de 2001, era una de las tres compañías de servicios completos de Alemania. Tres socios apoyaban la compañía. Una era e.on, una destacada compañía holding con más de 213 000 empleados que nació como resultado de la fusión de VEBA y VIAG. Tenía una participación de 45%. Otra compañía, Telenor, empresa noruega con más de 23 000 empleados, tenía 10%; y BT (British Telephone), con casi 137 000 empleados, tenía un interés de 45%.

Resultó una vida corporativa corta para VIAG, fundada en 1995, y que se convirtió en parte del gigante BT británico en marzo de 2001. Esto requirió cambios y ajustes organizacionales. Además, la compañía debe hacer frente a las tendencias del mercado, como las demandas del consumidor de conveniencias e individualización de servicios, así como la globalización e hipercrecimiento de la industria. También están las tendencias de la industria, como la consolidación de compañías y una declinación general de los precios. Más aún, la organización necesita responder a las tendencias tecnológicas, como la alta tasa de innovación y el desarrollo de tecnologías de acceso a banda ancha. Sólo las compañías con estructuras de organización flexible pueden responder a esos retos e integrar diferentes organizaciones de diversos países con diferentes culturas nacionales y organizacionales, permitiéndoles sobrevivir en este muy competitivo ambiente.

www.viaginterkom.de
www.telenor.com

[3] "VIAG Interkom and the Challenges on the Telecommunications Market", presentación de Hans-Ulrich Schroeder, 16 de julio de 2001; *www.viag.nl*, *www.teltarif.de/a/viag*, y *www.telenor.no/reports/1998/20report/organisation.shtml*, consultados el 1 de octubre, 2006.



Las compañías también pueden escoger otras formas de departamentalización además de la guía geográfica. Por ejemplo, una compañía petrolera puede subdividir el grupo funcional de exploración según regiones, como exploración en Alaska o en el Golfo Pérsico. De igual modo, los grupos funcionales de refinación y marketing pueden ser subdivididos en las diversas regiones. Claramente, los productos del petróleo pueden ser comercializados en áreas distintas a aquellas en las que la exploración y la producción se dan.

La organización virtual[4]

La **organización virtual** es un concepto un tanto suelto de un grupo de empresas o personas independientes conectadas, generalmente, a través de la tecnología de la información. Estas empresas pueden ser proveedores, clientes y hasta compañías competidoras. La meta de la organización virtual es la de obtener acceso a la competencia de otra empresa, ganar flexibilidad, reducir riesgos, o responder con rapidez a las necesidades del mercado. Las organizaciones virtuales coordinan sus actividades a través del mercado donde cada parte vende sus productos y servicios.

Organización virtual
Concepto un tanto suelto de un grupo de empresas o personas independientes conectadas, generalmente, a través de la tecnología de la información.

La organización virtual tiene ventajas y desventajas. Cuando IBM desarrolló la computadora personal en 1981, todos los componentes principales fueron adquiridos en otras compañías. Esto permitió a IBM comercializar el producto en 15 meses. El microprocesador se compró a Intel y el software fue desarrollado por Microsoft. La arquitectura "abierta" se basaba en estándares bien conocidos y los componentes se podían adquirir de muchos proveedores. Al utilizar terceros, IBM tuvo que invertir poco por su estrategia descentralizada. Más tarde, sin embargo, la estrategia de arquitectura abierta reveló su lado negativo. Otras empresas podían comprar microprocesadores directamente a Intel y el sistema operativo a Microsoft.

www.ibm.com

www.microsoft.com

Las organizaciones virtuales pueden no tener una carta de organización, ni un edificio de oficinas centralizadas. La biblioteca moderna puede no ser un edificio con muchos anaqueles. Tal vez nunca tengamos que visitar una biblioteca, una base de datos, una computadora, un módem y una clave de acceso puede ser todo lo que se necesita para ingresar a la biblioteca. La Open University del Reino Unido puede ser un ejemplo de una universidad sin una ubicación física. Tiene una base central con un cuerpo administrativo, pero sin estudiantes, los cuales están dispersos por todo el mundo, al igual que los profesores. Tal vez nunca se conozcan. Las posibilidades tecnológicas son emocionantes, pero, ¿cómo administramos a personas a las que nunca vemos? Está claro que muchas preguntas sin respuesta rodean la organización virtual.

www.open.ac.uk

---

4 Chesbrough, Henry W. y David J. Teece, "When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1996, pp. 65-73; Handy, Charles, "Trust and the Virtual Organization", *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1995, pp. 40-50; Hosmer, Larue Tone, "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, abril de 1995, pp. 379-403; Wardell, Charles, "The Art of Managing Virtual Teams: Eight Key Lessons", *Harvard Management Update*, noviembre de 1998, pp. 3-4.



Perspectiva empresarial

Estructurar una compañía que inicia

Nuevos proyectos a menudo comienzan su vida organizacional como una organización virtual. Con frecuencia, amigos y colegas de mente empresarial empiezan a formular una empresa que inicia mientras siguen en sus “empleos diarios”. En cafeterías por todo el Valle del Silicón, a menudo escuchará conversaciones de optimistas empresarios que analizan ideas para la siguiente gran empresa de internet. Estos empresarios con frecuencia están contratados en otras empresas y aun así sueñan y planean su propia nueva empresa con amigos de confianza. Organizando su nuevo proyecto a través del correo electrónico (email), mensajes instantáneos y Skype, los empresarios desarrollan estructuras organizacionales muy sueltas, asignando títulos y responsabilidades a su naciente equipo administrativo. Por lo común, estas primeras estructuras son de naturaleza funcional. Por ejemplo, un socio puede ser el funcionario técnico en jefe, en tanto que otro es el funcionario de mercado en jefe y así sucesivamente. Tarjetas de visita, logotipos de la compañía y un sitio en la red se desarrollan con rapidez y la empresa virtual que inicia está lista para comenzar la búsqueda de clientes y financiamiento. Si la empresa tiene algún éxito inicial, normalmente viene a continuación una estructura más formal con estatus legal y espacio de oficinas. Éxito adicional y financiamiento del proyecto normalmente significan nueva administración con experiencia para la empresa que ayude a garantizar un crecimiento firme. Sin embargo, si la empresa fracasa, la temprana estructura virtual es fácil de desensamblar y permite a los empresarios potenciales “conservar sus empleos diarios” y soñar en su siguiente esfuerzo empresarial.



Perpectiva internacional

El negocio de los negocios virtuales



El negocio de los bienes raíces iba bien para Leo London, hasta que llegó la crisis de México en 1995 y tuvo que cerrar. Entonces, inició un pequeño negocio de renta de espacios para oficinas, así fundó Intelligent Business Services, junto con algunos socios. Luego vieron el enorme potencial que tenía de ofrecer a las pequeñas y medianas empresas un centro de negocios a muy bajo costo, de manera que los costos de pagar renta, servicios de recepción y gastos de oficina no los hunda; entonces London y sus socios decidieron incursionar en la renta de oficinas virtuales. Para ello, viajaron a Estados Unidos y Europa con el fin de estudiar los negocios de ese tipo que ahí había. “Nos acercamos a empresarios que otorgaban este servicio en otros países y los trajimos a México”, comenta London; no obstante, vieron que las pymes mexicanas tenían otras necesidades en cuanto a precio y servicios se refiere, por lo que adaptaron el negocio.

Como pequeña empresa tuvo que asesorarse para poder administrarse bien, por lo que buscaron ayuda de una institución gubernamental que apoya a pymes, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (Spyme), y de la Universidad Anáhuac. También ha realizado alianzas estratégicas con ArCcanto Pyme, Coparmex, el Gobierno del Estado de México, la Cámara de Diputados.

Ahora, Intelligent Business Services tiene dos instalaciones en zonas de nivel alto de la ciudad de México y su área conurbada, en las que ofrece distintos servicios por una renta mensual. Así, el plan básico que consta del domicilio, número telefónico exclusivo, respuesta telefónica personalizada, correo de voz, recepción de mensajes y de correspondencia y paquetería, envío de mensajes por correo electrónico, registro de llamadas, recepción bilingüe y un portal en internet, cuesta cerca de 110 dólares al mes. El servicio Intelligent que además de lo anterior incluye reenvío de correspondencia, servicio de cafetería, recepción de fax, sala de junta, servicio de oficina con internet de banda ancha y llamadas locales, y fotocopias cuesta aproximadamente 145 dólares al mes. Su meta en cinco años es contar con 2 000 clientes de oficinas virtuales, no sólo pymes, sino también a otros negocios virtuales que no necesitan de una oficina física.

Fuente: Con información de Daniela Clavijo López, "La otra forma de hacer negocios", EmpresasyEmpresarios, 4 de diciembre de 2006, en http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=9&id_art=826&id_ejemplar=19, consultado el 20 de septiembre de 2007; y en el sitio de Intelligent Business Services, en http://www.soyibservices.com/

La organización sin fronteras

Jack Welch, antiguo director ejecutivo de General Electric, estableció su visión de la compañía como una "compañía sin fronteras". Con esto quería decir un "ambiente abierto antiparroquial, amable en la búsqueda de y compartir nuevas ideas, sin importar su origen".[5] El propósito de esta iniciativa era retirar barreras entre los diversos departamentos y entre las operaciones domésticas e internacionales. Para recompensar a las personas por adoptar el "modelo de integración", se otorgaban bonos a aquellos que no sólo generaban nuevas ideas, sino que las compartían con otros.

www.ge.com, consultado el 16 de agosto de 2007.

Elección de la guía para la departamentalización[6]

No hay una guía mejor para la departamentalización que sea aplicable para todas las organizaciones y todas las situaciones. Los gerentes deben determinar qué es mejor al examinar la situación que enfrentan; los trabajos a realizar y la forma como debe hacerse, las personas involucradas y sus personalidades, la tecnología empleada en el departamento, los usuarios a atender y otros factores ambientales internos y externos de la situación. Sin embargo, si conocen los diversos patrones para la departamentalización, las ventajas y desventajas y los peligros de cada uno, los gerentes practicantes deben ser capaces de diseñar la estructura de organización más adecuada para sus operaciones particulares.

5 "GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership", Harvard Business School Caso 9-399-150, rev. 2 de mayo, 2001.

6 Véase también Dess, Gregory G., Abdul M. A. Rasheed, Kevin J. McLaughlin, y Richard L. Priem, "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive*, agosto, 1995, pp. 7-18; Lucas, Henry, *The T-Form Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 1996. Véase también la crítica del libro de Lucas en *The Executive*, mayo, 1996.

La meta: alcanzar objetivos

La departamentalización no es un fin en sí mismo, sino simplemente un método para disponer actividades y facilitar el cumplimiento de objetivos. Cada método tiene sus ventajas y desventajas. En consecuencia, el proceso de selección incluye la consideración de las ventajas relativas de cada guía en cada nivel de la estructura de la organización. En todos los casos, la cuestión central se relaciona con el tipo de ambiente organizacional que el gerente quiere diseñar y la situación que se enfrenta. El análisis que antecede al método de departamentalización de alternativa muestra que cada método rinde ciertas ganancias e incluye ciertos costos.

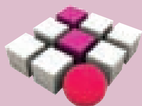
Mezclar tipos de departamentalización

Otro punto a resaltar se refiere a la mezcla de tipos de departamentalización dentro de un área funcional. Por ejemplo, una empresa de medicamentos al mayoreo agrupa las actividades de compras y ventas relativas a bebidas en un departamento de productos, pero agrupa al mismo nivel las demás actividades de ventas sobre una base territorial. Un fabricante de artículos de plástico asigna por territorios tanto la producción como la venta de todos sus productos, excepto vajillas que en sí mismas son un departamento de productos. En otras palabras, un gerente de departamento funcional puede utilizar dos o más bases para agrupar actividades al mismo nivel organizacional. Tales prácticas pueden justificarse sobre terrenos lógicos. El objetivo de la departamentalización no es el de construir una estructura rígida, equilibrada en términos de niveles y caracterizada por consistencia y bases idénticas, sino de actividades de grupo que contribuyan mejor a lograr los objetivos de la empresa. Si una variedad de bases logra esto, no hay motivo por el cual los gerentes no deban aprovechar las alternativas ante ellos.

Resumen

El agrupar actividades y personas en departamentos hace posible la expansión organizacional. La departamentalización se puede realizar por función de la empresa, por territorio o geografía y por los tipos de clientes atendidos. Otras clases de departamentalización son el agrupar por organización de productos, organización de matriz o parrilla, organización de proyectos y la unidad de negocio estratégica. La estructura de organización para el ambiente mundial puede variar mucho, yendo de tener un departamento de exportaciones en las oficinas centrales a grupos regionales, con muchas variaciones en medio. Además, las compañías también pueden tener uno o más grupos organizados por funciones dentro de una región. La organización virtual es un concepto suelto de un grupo de compañías o personas independientes que a menudo están conectadas por tecnología de computación.

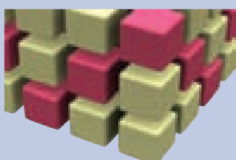
No hay una mejor forma única para organizarse; la guía más apropiada depende de varios factores en una situación determinada, éstos incluyen el tipo de trabajo a realizar, la forma como debe hacerse la tarea, el tipo de personas involucradas, la tecnología, las personas atendidas y otras consideraciones internas y externas. De cualquier modo, la selección de una guía de departamentalización específica debe hacerse para que los objetivos organizacionales e individuales se puedan lograr de manera efectiva y eficiente. Lograr esta meta a menudo requiere que se mezclen varias formas de departamentalización.



Ideas y conceptos básicos

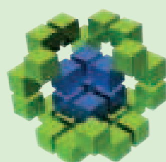
Departamentalización por función de la empresa
Departamentalización por territorio o geografía
Departamentalización por grupo de clientes
Departamentalización por productos
Organización matricial (de rejilla, proyecto o producto)
Unidad estratégica de negocio
Estructuras organizacionales de ámbito global
Organización virtual
La organización sin fronteras

Para analizar



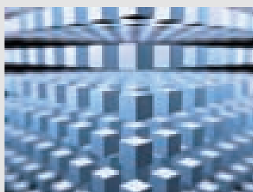
1. Algunos sociólogos nos dicen que la estructuración de la organización es un invento social. ¿Qué cree que quieren decir con esto? ¿Insinúan que hay una forma "correcta" o "incorrecta" de organizarse? ¿Qué sugiere usted como prueba de si una estructura de organización es "correcta"?
2. Si usted fuera el presidente de una compañía organizada de tal forma que sigue líneas funcionales, y un consultor sugiere que se organice bajo líneas territoriales o de productos, ¿qué le preocuparía al seguir esta recomendación?
3. ¿Por qué la mayoría de las grandes tiendas por departamentos y las cadenas de supermercados organizan sus tiendas sobre una base territorial y las unidades internas de la tienda por productos? Presente ejemplos de su propia experiencia.
4. ¿Por qué la mayoría de las compañías pequeñas usan departamentos organizados funcionalmente?
5. ¿Por qué están tantas dependencias de un gobierno nacional organizadas principalmente sobre bases territoriales?
6. ¿Ve algunos motivos por los que administrar por objetivos puede resultar en un creciente uso de estructuras de organización de matriz?
7. ¿Cómo ilustra el capítulo un enfoque situacional a la administración?

Ejercicios y actividades



1. Divida a la clase en grupos de cuatro o cinco estudiantes (dependiendo del tamaño de la clase). Asigne una guía departamentalización a cada grupo (asigne dos a cada uno si la clase es pequeña). Los grupos deben discutir *a*) la naturaleza de la departamentalización asignada, *b*) compañías que usen este arreglo departamental y *c*) las ventajas y desventajas de esta forma de departamentalización.
2. Seleccione una compañía e identifique la guía (o guías) de departamentalización que utiliza. Elabore un cuadro de organización de la empresa. ¿Por qué cree que la compañía seleccionó ese tipo de departamentalización? ¿Lo recomendaría usted?

Investigación en internet



1. Busque en internet el término "organización de matriz" para encontrar ejemplos de la parrilla. También anote las dificultades que esas compañías pudieron encontrar.
2. Busque en internet el término "unidades de negocio estratégicas". Busque las formas en que varias organizaciones utilizan tales unidades para fortalecer su administración.



Caso internacional 8.1

La reestructuración de Daimler-Benz[7]

En un discurso en 1996 a los accionistas y amigos de Daimler-Benz, el CEO Jürgen Schrempp revisó la posición de la diversificada compañía. Empezó por decir: "1995 fue un año notable en la historia de Daimler-Benz". También fue un año en el que el consejo de administración hizo un rompimiento importante con el pasado.

Daimler-Benz, con más de 300 000 empleados a nivel mundial, consistía de cuatro grupos importantes: El primero, con mucho el más grande y exitoso, era Mercedes-Benz con alrededor de 200 000 empleados. Es mejor conocido por sus autos para pasajeros y vehículos comerciales. El segundo era el AEG Daimler-Benz Industries en el negocio de sistemas de ferrocarril, microelectrónica, motores a diesel pesados, sistemas de tecnología de energía y automatización. El tercero era el Grupo Aerospace, en el negocio de aeroplanos (la compañía tiene un interés de más de una tercera parte en el consorcio Airbus), sistemas espaciales, sistemas de defensa y civiles y sistemas de propulsión. Por último estaba el Grupo InterServices consistente de systemshaus, servicios financieros, corretaje de seguros, comercio, servicios de marketing, servicios de comunicación móviles y administración de bienes raíces.

Daimler-Benz pasó por varias fases de desarrollo. De 1985 a 1990 se diversificó a la ingeniería aeroespacial y eléctrica. La meta era convertirse en un grupo de alta tecnología integrado. Esta diversificación se consolidó aún más en la siguiente fase que se extendió de 1990 a 1995. Bajo el liderazgo de Schrempp, el negocio central fue redefinido y se reenfocó la estrategia.

Una revisión del portafolio en 1995 a 1996 mostró la necesidad de reenfocarse en lo que la compañía podía hacer mejor. La alta gerencia volvió a evaluar sus estrategias y negocios centrales basada en criterios económicos y el ajuste estratégico de las diversas actividades. Fue evidente que las fortalezas de la compañía estaban en la manufactura de autos, el negocio de camiones y el sector ferrocarrilero. Mercedes-Benz, por ejemplo, tenía una fuerte posición competitiva con sus coches y camiones en Europa, América del Norte y América Latina. Las camionetas también eran relativamente fuertes en Europa y los autobuses tenían una buena posición competitiva en América Latina. Basados en este análisis, las estrategias para el crecimiento potencial se centraron en la globalización y el desarrollo de segmentos de nuevos productos.

En 1996, la alta gerencia volvió a evaluar la posición de la compañía y los resultados insatisfactorios de sus operaciones en 1995. Se descubrió que la compañía estaba expuesta a fluctuaciones de divisas que afectaban sus utilidades. La imagen de la compañía también se afectaba por su participación en muchos tipos de industrias. El consejo de administración decidió recortar sus pérdidas y trazar un rumbo nuevo para la compañía, dando mayor importancia a la rentabilidad. La estructura de organización fue ajustada y se retiró la inversión en ciertos negocios. De hecho, las decisiones de política de un periodo anterior fueron invertidas. El nada redituable Grupo AEG y Fokker, el fabricante de aviones holandés, no recibieron apoyo financiero. Dado que tanto el gobierno holandés, como Daimler-Benz retiraron su apoyo, Fokker se declaró en bancarrota. Aun cuando ésta y otras decisiones drásticas ayudaron a reducir las pérdidas financieras de 1995, la meta de la compañía no era dar importancia a la optimización de la rentabilidad a corto plazo, sino trabajar a favor de la rentabilidad a mediano y largo plazos.

Varias decisiones gerenciales más se tomaron para lograr las ambiciosas metas de reducir costos y mejorar la rentabilidad. Empleados cercanos a las operaciones recibieron el poder de tomar las decisiones necesarias para realizar sus tareas. La estructura de organización fue simplificada y descentralizada para que las unidades organizacionales pudieran

[7] Este caso se basa en una variedad de fuentes, que incluyen una visita a las oficinas generales de Daimler-Benz en Alemania con estudiantes del programa Executive MBA de la Universidad de San Francisco en 2000. Otras fuentes incluyen *Daimler-Benz Annual Report*, 1995 y el reporte de la Reunión General Anual celebrada el 22 de mayo de 1996 en Stuttgart, Alemania; *Daimler-Benz: A Survey of the Group*, 1995; Woodruff, David, "Dustup at Daimler", *BusinessWeek*, 3 de febrero, 1997, pp. 52-53. Daimler-Benz es ahora parte de DaimlerChrysler; véase www.daimlerchrysler.com, consultado el 15 de febrero de 2007.

responder más rápido a los cambios ambientales. Más aún, la nueva estructura de organización fue diseñada para promover un espíritu empresarial. El control se ejercía a través de un sistema de recompensas impulsado por las metas y basado en el desempeño. Al mismo tiempo, la nueva estructura se diseñaba para promover la cooperación. En 1997, el consejo de administración reestructuró e integró el Grupo Mercedes-Benz en Daimler-Benz. En consecuencia, Helmut Werner, cabeza de Mercedes-Benz, quien tenía el crédito de una exitosa política de modelo, renunció a la compañía. ■

Preguntas

1. ¿Cuál es su evaluación de las operaciones de Daimler-Benz en muchos campos distintos?
2. ¿Deberían los diversos grupos operar en forma autónoma? ¿Qué tipo de actividades deberían estar centralizadas?
3. Daimler-Benz es mejor conocida por sus autos Mercedes-Benz. ¿Por qué cree que Daimler compró AEG en primer término y por qué se aventuró en los negocios Aerospace e InterServices?
4. Dados los aparentes errores al adquirir empresas no automotrices, ¿qué debería hacer ahora Jürgen Schrempp?



Caso internacional 8.2

Estructuración de Pailera Especializada y Equipo Médico, S.A. de C.V.

Elaborado por María del Rosario Trejo García, profesora-investigadora, Unidad Profesional Interdisicplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Instituto Politécnico Nacional (IPN)

Esta empresa, fundada en 1993, es líder en la fabricación, reparación y servicio a equipo médico e industrial en México. Produce una gran variedad de equipo como: esterilizadores de vapor manuales, automáticos, semiautomáticos y de control digital; cámaras de esterilización y generadores de vapor; destiladores e intercambiadores de calor. Dentro de lo que es el equipo industrial se fabrican tanques industriales, recipientes a presión, contenedores, charolas y quemadores. Además, presta servicios que consisten en trabajos de soldadura, ensamble, pulido, mantenimiento preventivo, venta y sustitución de refacciones.

Esta empresa suministra equipos y servicios a instituciones de salud públicas mexicanas muy grandes como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y la Secretaría de Salud, así como a empresas industriales de prestigio, como la Vinícola Pedro Domeq, y de productos domésticos de limpieza, como Corona, entre otras.

Su estructura orgánica está conformada por una dirección general, responsable del funcionamiento interno como externo de la empresa de acuerdo con las normas y procedimientos aprobados por la junta directiva; una gerencia general, encargada del cumplimiento de objetivos y metas de los planes de producción y servicio, mercadotecnia e innovación tecnológica, forman parte también las gerencias funcionales de producción y servicio; mercadotecnia; recursos humanos; finanzas y de innovación tecnológica. Cuenta a su vez con diferentes jefaturas de departamento como las siguientes: jefatura de ventas, aseguramiento de la calidad, selección y reclutamiento, de publicidad, de crédito y cobranzas, de sistemas de control digital, inspección y pruebas, promoción, capacitación e inducción, tesorería, diseño industrial avanzado, contabilidad, mantenimiento y control de equipo, proyectos de mejora continua, de compras y la de control de inventarios.

Como una forma más de readecuación continua en su funcionamiento la empresa se encuentra bajo un programa de reestructuración de sus sistemas de trabajo, con el enfoque normativo de calidad ISO 9000, con la finalidad de seguir ofreciendo la mejor atención y servicio a sus clientes. ■

Preguntas

1. ¿Qué consideraciones cree usted que pudo tener presente esta empresa para incluir en su estructura una dirección general y una gerencial general? ¿Es adecuado o inadecuado? Argumente su respuesta.
2. Elabore el organigrama que represente el conjunto de áreas orgánicas que conforman su estructura con los datos que le proporciona el caso.
3. Después de haber elaborado la gráfica que representa la configuración estructural de esta empresa, obsérvela y señale el tipo de departamentalización contenida, así como los principios de organización visibles.
4. ¿Podría sugerir otros tipos de departamentalización a esta empresa? Si su respuesta es afirmativa, diga cuáles y por qué.



Caso internacional 8.3

Acción, S.A.

Elaborado por Mónica Río Nevado de Zelaya, directora, Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Marroquín

Acción, S.A. es una corporación guatemalteca conformada por cinco tipos de gimnasios. La organización ha crecido considerablemente los últimos cuatro años, pasando de un solo gimnasio administrado directamente por los dueños a una organización con 10 instalaciones en distintas partes de la ciudad.

Debido al rápido crecimiento que han presentado, la empresa ha tenido algunos problemas de coordinación en cuanto a las funciones y requisitos de cada gimnasio, principalmente porque cada uno está dirigido a un público distinto, por lo que requiere distintos procesos, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

La gerencia general ha intentado hacer algunos cambios en los procesos, pero considera que el principal problema es la estructura organizacional, pues, a pesar del crecimiento, no ha cambiando su estructura. (Véase estructura actual de la corporación.)

Acción, S.A.



Cada tipo de gimnasio posee dos instalaciones ubicadas en distintos puntos, según lo que más convenga al tipo de cliente al cual se dirigen. La estrategia que cada uno maneja se puede describir de la siguiente manera:

Light weight:
Tienen una atención muy personalizada que le permite al cliente no sólo hacer ejercicio, sino disponer de un entrenador asignado, una nutricionista y un couch que prácticamente es el que le da seguimiento a su plan. Se analiza el plan ideal de cada necesidad, que combina una serie de ejercicios y servicios que el gimnasio ofrece. Se le asigna un horario a cada miembro para el uso de esos servicios o equipo de ejercicio, el cual se respeta para que la persona que asiste sienta que es especial en la organización. Incluso ha habido casos en que el gimnasio ha comprado equipo nuevo para ciertos clientes que tienen necesidad de ellos. Sus cuotas no son baratas, pero se establece una gran comunicación con el cliente, eso hace que sean fieles al gimnasio y que los vean como una solución total a sus necesidades de condición física.

Gym & health:
Se ha descubierto que existe una porción de mercado que tiene necesidades particulares de gimnasia relacionadas con su salud, tanto para procesos de mantenimiento cardiovascular como para procesos de rehabilitación. Es un gimnasio para personas sanas, pero que necesitan tener un cuidado especial en su rutina diaria y de ejercicios. Para ello se creó un gimnasio que, en vez de entrenadores, tiene fisioterapistas, nutricionistas con experiencia en alimentación para dolencias específicas y médicos con especialidad en medicina deportiva, que son los encargados de dar seguimiento a cada uno de los planes desarrollados para esa porción de mercado. Su lema es "Nuestra preocupación… su salud".

Fast gym:
Este gimnasio se distingue por tener una operación muy bien organizada, no hay faltantes en equipo ni irregularidades en los horarios. Funciona como un reloj y se tienen estándares de medición para prestar cada uno de los servicios; entre ellos, la limpieza es un aspecto que se cuida con gran exactitud. Busca que cualquier persona que llegue al gimnasio se sienta satisfecha con el tiempo que invierte en hacer sus ejercicios y que esté listo para volver al trabajo. No existen "desperdicios de tiempo". Tiene muchos procedimientos bien definidos y los servicios que se prestan están muy "automatizados". Incluso la reserva de espacios se hace on-line vía internet. Sus clientes son de diversos perfiles, desde altos ejecutivos hasta amas de casa, ambos necesitan planificar con exactitud el tiempo que invierten en esto.

Gimnasia para todos:
Ésta es una cadena ubicada en zonas comerciales, cerca de oficinas o comercios. Tiene una variedad de horarios, pero principalmente por la mañana temprano, a mediodía o a la hora de salida de las oficinas. Sus instalaciones están accesibles a estas personas, no disponen de parqueo y, aunque no tienen equipo muy sofisticado, sus aparatos están en muy buen estado. Tienen muchos servicios relacionados con aeróbicos más que con equipo o máquinas para ejercicios. Sus locales son amplios, no tan cuidadosamente decorados pero prácticos, pues permite atender a muchas personas simultáneamente.

New gymnastic:
Este gimnasio ha desarrollado una alianza con los gimnasios más revolucionarios en USA. Constantemente está renovando su equipo, incluso con aquellos que se ve en televisión como los más nuevos. Se realiza una visita periódica de expertos en el campo de innovación de productos para capacitar a los entrenadores que dirigen los ejercicios. Especialmente para que puedan usar nuevas técnicas con sus clientes, las cuales combinan lo último en ejercicios, alimentación balanceada, vitaminas, cremas y lociones. ■

Preguntas

1. ¿Cuál cree usted es la estrategia global de competencia de cada una de estas cadenas de gimnasios?
2. Teniendo en mente las diferentes necesidades y las diferentes estrategias de cada empresa, ¿qué organización recomienda a nivel corporativo o de la sociedad completa para poder mantener el control de todas las operaciones simultáneas que poseen? ¿Por qué?
3. Indique qué tipo de departamentalización es y dibuje el organigrama.
4. Dibuje el organigrama que sugiere para el gimnasio Light Weight.

9

Capítulo

Autoridad de línea/personal de staff, delegación de facultades de decisión y descentralización



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Comprender la naturaleza de la autoridad, el poder y de la delegación de facultades de decisión (empowerment).
2. Distinguir entre la autoridad de línea, el personal administrativo de apoyo (staff) y el funcional.
3. Analizar la naturaleza de la centralización, la descentralización y la delegación de facultades de decisión.
4. Identificar la importancia de tener balance en la centralización y descentralización de la autoridad.

Ahora que se han analizado las guías de la departamentalización, es el momento de considerar otra pregunta esencial: ¿qué tipo de autoridad se encuentra en la estructura de una organización? La pregunta tiene que ver con la naturaleza de las relaciones de autoridad: el problema de la autoridad de línea y el personal administrativo de apoyo (*staff*). El capítulo también se ocupará de la cuestión de cuánto facultamiento en la toma de decisiones debe delegarse. La respuesta se refiere a la descentralización de la autoridad. Sin la autoridad —el poder de ejercer discreción al tomar decisiones— debidamente colocada en los gerentes, los departamentos no pueden ser unidades de trabajo fluidas que operen de manera armónica con el fin de cumplir los objetivos de la empresa. Las relaciones de autoridad, ya sean verticales u horizontales, son los factores que hacen posible la organización, facilitan las actividades departamentales y producen coordinación en una empresa.

Autoridad y poder



El director de alguna organización detenta un poder que le confiere su posición en la organización.

Antes de concentrarnos en la autoridad dentro de la organización, será útil distinguir entre autoridad y poder. El **poder** es un concepto mucho más amplio que autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.[1] **Autoridad** en la organización es el derecho propio de una posición (y, a través de ella, el derecho de la persona que la ocupa) de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros. Por supuesto, es un tipo de poder, pero poder en el ámbito organizacional. Es el poder legítimo que confiere un puesto en una organización.

Aun cuando existen muchas **bases de poder**, el que se analizará en este libro es el poder *legítimo*.[2] Normalmente surge de la posición y se deriva de nuestro sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, por el cual una "posición" es aceptada por las personas como "legítima". En una empresa de propiedad privada, la autoridad de posición surge en primer término de la institución social (un "paquete de derechos") de propiedad privada. La autoridad que se reparte a lo largo de la estructura organizacional nace del poder que proviene de la propiedad privada de los propietarios. De otra forma, en instituciones de gobierno esta autoridad surge básicamente de la institución de gobierno representativo. Un oficial de tránsito que le levanta una infracción, tiene el poder de hacerlo porque tenemos un sistema de gobierno representativo en el que hemos elegido a legisladores que hacen leyes y disponen su aplicación.

Poder
La habilidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Autoridad
El derecho en una posición de ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afectan a otros.

[1] El concepto de poder ha sido analizado con amplitud en la literatura. Véase, por ejemplo, Gary, Loren, "Power: How Its Meaning in Corporate Life Is Changing", *Harvard Management Update*, 1 de octubre, 1996, pp. 3-5; Teal, Thomas A., "The Human Side of Management", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 1996, pp. 4-10; Kotter, John P., "What Effective General Managers Really Do", *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1999, pp. 3-12.

[2] French, Jr., John R. P. y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", en Natemeyer, Walter E. (ed.), *Classics of Organizational Behavior*, Oak Park, IL: Moore Publishing, 1978, pp. 198-210.



Perspectiva empresarial

Requisitos del poder

Según Jeffrey Pfeffer, investigador sobre liderazgo, recursos humanos y el poder en las organizaciones, de la Universidad de Stanford, para tener poder se necesitan tres aspectos: 1) la voluntad o el interés de ejercer el poder, 2) la habilidad para hacerlo y 3) una posición en la estructura que otorgue un poder. En el decenio de 1980, la posición que permitía alcanzar con mayor facilidad el poder estaba en el área tecnológica o en investigación y desarrollo; en los años de1990, la mejor posición era en marketing; pero en las organizaciones actuales, la posición de innovador es la más idónea para obtener poder.

Además menciona seis atributos personales como fuentes de poder, los cuales son:

1. Energía, resistencia y fuerza física
2. Enfoque en el objetivo
3. Sensibilidad hacia los otros
4. Flexibilidad
5. Tolerancia al conflicto
6. Afabilidad y buena predisposición

Pfeffer afirma que un líder debe ser consciente de sus fuentes de poder, pues sólo así logrará que las cosas se hagan y, todavía más importante, logrará un cambio estratégico. También debe saber usarlas para poder influir en los demás e identificar a los miembros de su equipo que pueden fomentar estos cambios estratégicos. Por último, un líder debe conocer y saber usar recursos que le permitan evaluar los cambios, y así poder aplicar ajustes cuando sea necesario.

Fuente: con información de "Atributo y símbolos", entrevista a Jeffrey Pfeffer, consultada en www.geographos.com/sistemas complejos/articulos/ATRIBUTOS %20y%20SIMBOLOS%20DEL%20PODER.doc, visitado el 21 de septiembre de 2007.

El poder puede venir también de la *experiencia* de una persona o grupo. Éste es el poder del conocimiento. Médicos, abogados y profesores universitarios pueden influir considerablemente en otros porque son respetados por su conocimiento especializado. El poder también puede existir como un *poder de referencia*, es decir, influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros porque las personas creen en ellos y sus ideas. Así, Martin Luther King tenía muy poco poder legítimo, pero por la fuerza de su personalidad, sus ideas y su habilidad para predicar, fue capaz de ejercer una fuerte influencia en el comportamiento de muchas personas. De igual forma, una estrella de cine o un héroe militar podría tener considerable poder de referencia.

Además, el poder surge de la habilidad de una persona para otorgar recompensas. Los agentes de compras, con poco poder de posición, podrían ser capaces de ejercer influencia considerable a través de su habilidad de acelerar o demorar el suministro de una parte o repuesto muy necesitada en una operación. De igual manera, los profesores universitarios tienen considerable *poder de recompensa*: pueden conceder o no calificaciones altas. El *poder coercitivo* es otro tipo de poder, estrechamente relacionado con el poder de recompensa, pero que surge casi siempre del poder legítimo; es el poder de castigar, ya sea por el despido de un subordinado, o al retener un aumento de sueldo por méritos.



Rigoberta Menchú, premio Nobel de la Paz 1992, tiene poder de referencia por su lucha contra la injusticia de los campesinos guatemaltecos.

Si bien la autoridad organizacional es el poder de ejercer discreción en la toma de decisiones, casi invariablemente surge del poder de la posición o del poder legítimo. Cuando las personas hablan de autoridad en ambientes gerenciales, por lo común se refieren al poder de posición. Al mismo tiempo, otros factores, como la personalidad y el estilo de tratar a las personas, también están involucrados con el liderazgo.

Delegación de facultades de decisión

Delegación de facultades de decisión (empowerment)
Empleados de todos los niveles de la organización reciben el poder de tomar decisiones sin pedir autorización a sus superiores.

En años recientes ha estado de moda utilizar una variedad de enfoques acerca de la delegación de facultades de decisión o *empowerment*. La **delegación de facultades de decisión** significa que empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización reciben el poder de tomar decisiones sin solicitar autorización de sus superiores. La noción subyacente al empowerment es que los que están más próximos a la tarea son más capaces de tomar decisiones, siempre que tengan las capacidades necesarias. En realidad, la noción de delegación de facultades de decisión se basa históricamente en esquemas de sugerencias, enriquecimiento del puesto y participación del trabajador.[3] Más aún, conceptos de delegación de autoridad analizados más adelante en el capítulo también están muy relacionados con la facultad en la toma de decisiones.



Perspectiva internacional

Dulces prácticas de empowerment en Tucumán, Argentina



La provincia de Tucumán, en Argentina, es famosa por ser una región de cultivo de diversas frutas y hortalizas, como batata (camote), berenjena, tomate, ciruela, durazno, frambuesa, lima, limón, naranja, membrillo, higo, entre muchas otras, las cuales los pobladores utilizan para elaborar conservas de frutas en almíbar, dulces y mermeladas. Estos productores pidieron apoyo al gobierno mediante un Programa de Calidad de los Alimentos Argentinos, con el fin de modernizar sus métodos y darle una calidad de exportación a sus productos. De esta manera, buscaron que se les capacitara en el Programa de Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en distintos lugares de la región. Este programa incluía un curso de prácticas de mejora de la calidad, pero se basó en facultar a los productores para que realizaran la implementación del programa, adoptaran los cambios y fueran capaces de aplicar procesos de calidad. La ventaja de la facultación en la toma de decisiones es que tengan los conocimientos necesarios para supervisar ellos mismos sus procesos de calidad.

Fuente: Con información de Sara Luluaga, "Implementación de buenas prácticas de manufactura en establecimientos productores de dulces", en http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_31/articulos/4_ejemplos_cambio.htm, consultado el 21 de septiembre de 2007.

---

[3] Eccles, Tony, "The Deceptive Allure of Empowerment", en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a. ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 496-509. Vea también, Kane, Kathleen, "A Framework for Understanding Dysempowerment in Organizations", *Human Resource Management*, noviembre de 1999.

Tanto la delegación de autoridad como de facultades de decisión son cuestión de grado.[4] También requieren que empleados y equipo acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. Desde el punto de vista conceptual, esto puede ilustrarse así:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad (P = R), o como mencionaban los conocidos principios de Fayol: paridad entre autoridad y responsabilidad.
- Si el poder es mayor que la responsabilidad (P > R), esto podría resultar en un comportamiento autocrático del superior que no es responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder (R > P) podría resultar en frustración, porque la persona no tiene el poder necesario para realizar la tarea de la que es responsable.

El creciente interés en la delegación de facultades de decisión se debe en parte al surgimiento de la competitividad global, la necesidad de responder con rapidez a las demandas y expectativas de los clientes y una fuerza de trabajo mejor educada que exige mayor autonomía. Facultar a los subordinados en la toma de decisiones significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con éstos. Así, un estilo de liderazgo autocrático, cuando se emplea como la única forma de dirigir, a menudo es inapropiado para la organización del siglo XXI. La mayoría de los empleados quieren involucrarse y participar en las decisiones; esta participación crea un sentido de pertenencia, logro y eleva la autoestima.

La administración efectiva requiere que la delegación de facultades de decisión sea sincera, basado en confianza mutua, acompañada de información relevante para que los empleados puedan realizar sus tareas y se debe otorgar a personas competentes.[5] Más aún, los empleados deben ser recompensados por ejercer su facultad de decidir.



Perspectiva internacional

Delegación de facultades de decisión en el Ritz-Carlton Hotel[6]

Los clientes son importantes, al igual que los empleados. En el Ritz-Carlton Hotel, no sólo los clientes, sino también los empleados son tratados con dignidad y respeto como lo ilustra el eslogan de la compañía: "Damas y caballeros atendiendo a damas y caballeros". Horst Schulze, el presidente, delega facultades de decisión a los empleados al autorizar al personal de recepción gastar hasta 2 000 dólares para atender a los clientes y asegurar la satisfacción de los huéspedes. La autoridad de los gerentes de ventas es aún mayor: 5 000 dólares. Se alienta a los empleados a hacer recomendaciones que mejoren la calidad. La meta es obtener el doble de sugerencias de los empleados que el número de quejas de los clientes. Tratar a empleados y clientes con respeto ha ayudado a Ritz-Carlton a ganar el prestigioso Premio Malcolm Baldrige a la Calidad Nacional.

www.ritzcarlton.com

4 Ford, Robert C. y Myron D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive*, agosto, 1995, pp. 21-29; Argyris, Chris, "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1998, p. 76ff. También analizado en *www.monitor.com/cgi-bin/iowa/ideas/?article=16*, consultado el 30 de mayo, 2002.

5 Dean, Jr., James W. y James R. Evans, *Total Quality: Management, Organization, and Strategy*, Minneapolis/St. Paul, MN: West Publishing, 1994, cap. 8; Randolph, Alan, "Real Empowerment? Manage the Boundaries", *Harvard Management Update*, vol. 5, núm. 7 (2000), p. 10; Schrage, Michael, "More Power to Whom?" *Fortune*, 23 de julio de 2001, p. 270; Titunik, Vera, "Plenty of Power, Not a Man in Sight", *Fortune*, 1 de abril de 2002, p. 40. Para las mujeres más poderosas en las empresas, véase *www.fortune.com/lists/women*, consultado el 30 de mayo, 2002.

6 Dean y Evans, *Total Quality*, cap. 8.

Conceptos de autoridad de línea, personal de staff y autoridad funcional

Principio escalar

Cuanto más clara sea la línea de autoridad, más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva será la comunicación organizacional.

Autoridad de línea

Relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado.

Naturaleza del personal de staff

Su función es investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea.

La autoridad de línea da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. Existe en todas las organizaciones como una escala no interrumpida o una serie de pasos. He aquí el **principio escalar** en la organización: cuanto más clara sea la línea de autoridad de la máxima posición de gerencia de una empresa a cada posición de subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva será la comunicación organizacional. En muchas empresas grandes, los pasos son largos y complejos, pero hasta en la más pequeña, el mismo hecho de organizar introduce el principio escalar.

Por tanto, del principio escalar se hace patente que la **autoridad de línea** es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado, una relación de autoridad en línea o pasos directos.

La naturaleza de la **relación del personal de apoyo** (staff) es asesora. La función de quienes tienen una capacidad puramente de personal de apoyo es la de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea.



Perspectiva internacional

¿Línea o personal de staff? ¿Cuál es su meta profesional?

La meta de muchos graduados en la maestría de administración es trabajar en posiciones administrativas, utilizando sus habilidades analíticas para asesorar a los gerentes de línea. Se ha reportado que en 1985, más de una tercera parte de los graduados en maestría de administración de Harvard eligieron esa carrera.[7] En años anteriores, el porcentaje era aún más alto.

En la década de 1980, en parte debido a una economía lenta y presión competitiva, la situación cambiaba conforme muchas compañías grandes reducían su fuerza administrativa. Por ejemplo, la tarea de formulación de estrategia era realizada con mayor frecuencia por los gerentes de línea que también tenían que implementar la estrategia, más que por planeadores estratégicos en las oficinas centrales. En consecuencia, personas que solían planear, asesorar y analizar situaciones de empresas se movieron a posiciones de línea donde se les requería establecer prioridades, tomar decisiones y motivar a las personas a contribuir a las metas de la empresa.

Si bien algún personal de staff o de apoyo realizó una transición efectiva a posiciones de línea, otros fracasaron. Uno de los problemas que estos "recién llegados" enfrentaron fue el resentimiento de los gerentes "antiguos", los cuales vieron que las posiciones a las que aspiraban les eran otorgadas a los que ocupaban puestos de staff. Es evidente que los puestos de línea tienen diferencias con los puestos de staff. Tener autoridad real para ejecutar decisiones puede ser emocionante, pero no todos pueden hacer la transición. Así, los aspirantes a gerentes deben analizar con todo cuidado sus fortalezas, debilidades y motivaciones antes de escoger la ruta de sus carreras.

Autoridad funcional

Derecho delegado a un individuo o un departamento para controlar procesos, prácticas y políticas específicas, u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.

Autoridad funcional es el derecho delegado a un individuo o a un departamento para controlar procesos, prácticas y políticas específicas, u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos. Podemos comprender

7 Bailey, Jeff, "Where the Action Is: Executives in Staff Jobs Seek Line Positions", *Wall Street Journal*, 12 de agosto, 1986. Véase también Caudron, S., "Delegate for Results", *Industry Week*, 6 de febrero, 1995, pp. 27-28.



mejor la autoridad funcional al pensar en ella como una pequeña tajada de la autoridad de un superior de línea. La autoridad funcional puede ser asignada por un puesto de línea a otro puesto de línea o a un puesto de apoyo. Es muy importante que sea claramente definida para evitar confusiones. Si el principio de unidad de mando se siguiera sin excepción, la autoridad sobre estas actividades sería ejercida sólo por los superiores de línea relevantes. Pero numerosas razones, como la falta de conocimientos especializados, la falta de capacidad para supervisar procesos específicos y el riesgo de diversas interpretaciones de las políticas, explican por qué a estos gerentes no se les permite en ocasiones ejercer esta autoridad. En tales casos, los gerentes de línea son privados de cierta autoridad, la cual delega su superior común a un especialista administrativo, o a un gerente de otro departamento. Por ejemplo, generalmente, el contralor de una compañía tiene autoridad funcional para prescribir el sistema de contabilidad en toda la empresa, pero esta autoridad especializada es en realidad una delegación del director ejecutivo.

Descentralización de la autoridad

La sección anterior se enfocó en los tipos de relaciones de autoridad como línea, de apoyo (staff) y funcional. Esta sección se enfoca en la dispersión de autoridad en la organización.

La naturaleza de la descentralización

La autoridad organizacional es simplemente la discreción conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones. La **descentralización** es la tendencia de dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Es un aspecto fundamental de la delegación, al grado que la autoridad que es delegada sea descentralizada. ¿Cuánto debe concentrarse o dispersarse la autoridad en la organización? Podría haber una centralización absoluta de la autoridad en una persona, pero eso implica que no hay gerentes subordinados y, por tanto, tampoco hay una organización estructurada. En todas las organizaciones existe alguna descentralización. Por otra parte, no puede haber una descentralización absoluta, pues si los gerentes delegan toda su autoridad, su estatus como gerentes dejaría de existir, sus posiciones serían eliminadas y, de nuevo, no habría organización. La centralización y la descentralización son tendencias, como se señala en la figura 9.1.

Descentralización
Tendencia de dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada.

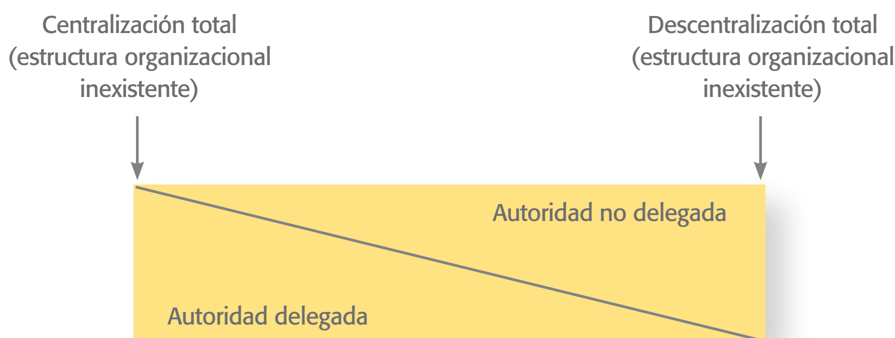


FIGURA 9.1 La centralización y la descentralización como tendencias



Perspectiva empresarial

Administrar gerentes empresariales (o de alto nivel)

Los gerentes empresariales (o de alto nivel) en ambientes corporativos necesitan libertad para lograr grandes cosas para sus organizaciones. La estructura descentralizada permite esta libertad y desempeño óptimo del gerente empresarial. Para innovar, es necesario asumir ciertos riesgos y tolerar ciertos fracasos. Los líderes corporativos determinan los objetivos de innovación, las habilidades de sus gerentes empresariales y la mejor estructura para permitir que la innovación tenga éxito. Es necesario nutrir la confianza y el respeto y delinearse guías de comportamiento. Luego dar libertad, tiempo y recursos para permitir que los gerentes empresariales tengan éxito. La mejor forma de frenar la innovación en una organización es tratar igual a todos los gerentes e imponer estructuras rígidas en todos los departamentos. Más organizaciones adoptan estructuras que favorecen la innovación y creatividad, en especial industrias de alta tecnología en las que los ciclos de vida del producto se acortan, requieren que las empresas innoven o fracasen.

Diferentes tipos de centralización

El término *centralización* tiene varios significados:

- La *centralización de desempeño* se refiere a la concentración geográfica; la ejemplifica, por ejemplo, una compañía que opera en una sola ubicación.
- La *centralización departamental* se refiere a la concentración de actividades especializadas, por lo común en un departamento. Por ejemplo, el mantenimiento de toda una planta puede ser realizado por un solo departamento.
- La *centralización de la administración* es la tendencia de restringir la delegación de toma de decisiones. Los gerentes en o cerca de la cima de la jerarquía organizacional retienen un alto grado de autoridad.

La descentralización como filosofía y política

La descentralización implica algo más que delegar: refleja una filosofía de organización y administración. Requiere una selección cuidadosa de qué decisiones impulsar hacia abajo en la estructura de la organización y cuáles retener cerca de la cima, elaboración de políticas específicas para guiar la toma de decisiones, la selección y capacitación de personal apropiadas y controles adecuados. Una política de descentralización afecta todas las áreas de la administración y puede ser vista como un elemento esencial de un sistema gerencial. De hecho, sin ella los gerentes no podrían utilizar su discreción para manejar las siempre cambiantes situaciones que enfrentan.

Delegación de autoridad

La autoridad se delega cuando un superior otorga discreción a un subordinado para tomar decisiones. Está claro que los superiores no pueden delegar una autoridad que no tienen, ya sean miembros del consejo, presidentes, vicepresidentes o supervisores.

El **proceso de delegación** incluye: 1) determinar los resultados esperados de una posición, 2) asignar tareas a la posición, 3) delegar autoridad para cumplir esas tareas y 4) hacer responsable a la persona que ocupa esa posición del cumplimiento de las tareas. En la práctica es imposible dividir este proceso, ya que esperar que una persona



cumpla metas sin darle la autoridad de alcanzarlas no es práctico, como lo es delegar autoridad sin conocer los resultados finales a los que será aplicada. Más aún, ya que la responsabilidad de un superior no puede ser delegada, un jefe debe hacer responsables a los subordinados de completar sus asignaciones. Este proceso puede realizarse centrado en el principio de la confianza, la cual es fundamental para poder efectuar el proceso de delegación. Si la confianza no existe la delegación nunca se llevará a cabo por completo.

El arte de delegar

La mayoría de los fracasos en la delegación efectiva ocurren, no porque los gerentes no entiendan la naturaleza y principios de la delegación, sino porque son incapaces o no están dispuestos a aplicarlos. La delegación es, en cierto modo, un elemental acto de administración. No obstante, casi invariablemente los estudios demuestran que la mala o inepta delegación es una de las causas de los fracasos gerenciales. Gran parte del motivo está en la actitud personal hacia la delegación.

Actitudes personales hacia la delegación

Aun cuando establecer una organización y perfilar las metas y deberes gerenciales ayudarán a tomar la decisión de delegar y el conocimiento de los principios de delegación aportarán una base para ello, ciertas actitudes personales subyacen en la delegación real.

Receptividad

Un atributo subyacente de los gerentes que delegarán autoridad es la disposición de dar una oportunidad a las ideas de otras personas. La toma de decisiones siempre incluye cierta discreción y la decisión de un subordinado no siempre será exactamente la que un superior habría tomado. El gerente que sabe cómo delegar debe tener un mínimo del "factor NIA (no inventado aquí)" y ser capaz, no sólo de recibir bien las ideas de otros, sino de ayudarlos a presentar ideas y felicitarlos por su ingenio.

Disposición a conceder[8]

Un gerente que delegará autoridad con efectividad debe estar dispuesto a conceder el derecho de tomar decisiones a sus subordinados. Una falla importante de algunos gerentes que ascienden la escala ejecutiva —o del pionero que ha construido una empresa grande partiendo del pequeño, digamos de un taller mecánico— es que quieren seguir tomando decisiones de las posiciones que han dejado. Presidentes y vicepresidentes corporativos que insisten en confirmar cada compra o aprobar la designación de cada

8 Robert Waterman, el antiguo director senior de McKinsey y coautor del exitoso libro *In Search of Excellence*, señaló en una entrevista que los gerentes odian ceder el poder. Véase Bogner, William C., "Robert H. Waterman, Jr., On Being Smart and Lucky", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 45-50.

trabajador o secretaria no comprenden que hacer eso les quita tiempo y atención de decisiones mucho más importantes.

Si el tamaño o complejidad de la organización obliga a la delegación de autoridad, los gerentes deben comprender que hay una "ley de ventaja gerencial comparativa", algo como la ley de ventaja económica comparativa que se aplica a las naciones. Bien conocida para los economistas y lógicamente razonable, la ley de la ventaja económica comparativa establece que la riqueza de un país se fortalecerá si exporta lo que produce con mayor eficiencia e importa lo que produce con menor eficiencia, aunque sería bueno que produjera los bienes importados a un menor precio que cualquier otra nación. De igual modo, los gerentes fortalecerán sus contribuciones a la empresa si se concentran en las tareas en las que ellos poseen una ventaja especial por ser una de sus fortalezas o habilidades, y que impactan directamente las metas de esta misma. Así asignarán a sus subordinados otras tareas, aun cuando ellos mismos podrían hacerlas mejor. La delegación no es un proceso fácil, pues requiere disciplina de las posiciones más altas.

Disposición a permitir errores de los subordinados

Aunque ningún gerente responsable permitiría que un subordinado cometa un error que pusiera en peligro a la compañía o la posición del subordinado en la misma, la verificación continua de los subordinados para asegurarse de que nunca sucedan estos errores haría imposible la delegación. Ya que todos cometemos errores, debe permitirse que un subordinado tenga algunos y su costo debe ser considerado como una inversión en el desarrollo personal.

Pueden evitarse errores serios o repetidos en mayor grado sin nulificar la delegación o entorpecer el desarrollo de un subordinado. El asesoramiento paciente, hacer preguntas que dirijan o disciernan y explicar con cuidado la planeación estratégica de la empresa y dar a conocer la planeación operativa, en temas como los objetivos y políticas son algunos de los métodos disponibles para el gerente que delegue bien. Ninguna de estas técnicas incluye desalentar a los subordinados con críticas intimidantes o insistir en sus errores, sino darles un marco de referencia que los guíe, sea claro, pero que les dé espacio para usar su propio criterio minimizando el riesgo para la empresa.

Disposición de confiar en los subordinados

Los superiores no tienen otra alternativa que confiar en sus subordinados, ya que la delegación implica una actitud de confianza entre ellos. En ocasiones, esta confianza es difícil de alcanzar. Un superior pospone la delegación con la idea de que los subordinados aún no tienen la experiencia suficiente, que no pueden manejar personal, que aún no desarrollan juicio, o que no aprecian todos los hechos que afectan una situación. En ocasiones, estas consideraciones son válidas, pero entonces el superior debería capacitar a los subordinados, o seleccionar a otros que estén mejor preparados para asumir la responsabilidad. Sin embargo, con frecuencia los jefes desconfían de sus subordinados porque no los conocen lo suficiente, quizá no quieren soltar las riendas, o incluso pueden sentirse amenazados por los éxitos de los subordinados, y por ello no saben cómo delegar con prudencia, o cómo establecer controles para garantizar el uso apropiado de la autoridad.



Disposición de establecer y utilizar controles amplios

Ya que los superiores no pueden delegar responsabilidad por desempeño, no deben delegar autoridad a menos que estén dispuestos a encontrar medios para obtener realimentación, es decir, asegurarse de que la autoridad se utilizará para apoyar las metas y planes de la empresa o departamentales. Obviamente, no se pueden establecer y ejercer controles a menos que existan metas claras, y otros tipos de planes como las políticas que son utilizados como estándares básicos para juzgar las actividades de los subordinados. Con frecuencia, la renuencia a delegar y confiar en los subordinados proviene de una planeación inadecuada del superior y el comprensible temor de perder el control. Muchas veces la ausencia de mecanismos de información periódica es otra de las razones por las que se limita la delegación, por temor a la desinformación.

Superar una delegación débil

La siguiente guía práctica facilitará una delegación exitosa:

- *Defina asignaciones y delegue autoridad a la luz de los resultados esperados.* O, dicho de otra manera, conceda suficiente autoridad para hacer posible el cumplimiento de las metas asignadas. Eso refuerza el principio de paridad entre autoridad y responsabilidad, y en la práctica permite que los resultados puedan lograrse.
- *Seleccione a la persona a la luz de la tarea a realizar.* Aunque el buen organizador enfocará la delegación desde el punto de vista de la tarea a realizar, en el análisis final, no puede ignorarse la asignación de personal de apoyo como parte del sistema de delegación total. Hay que recordar que los puestos no se hacen para las personas sino se seleccionan a las personas de acuerdo con los conocimientos, habilidades y talentos que el puesto requiere.
- *Mantenga líneas de comunicación abiertas.* Ya que el superior no delega toda la autoridad ni abdica a la responsabilidad (recordar el principio de la responsabilidad absoluta, que dice que todo lo que se delega implica que la responsabilidad se comparte) y, por tanto, el desentendimiento gerencial no existe, la descentralización no debe llevar al aislamiento. Debe haber un libre flujo de información entre superior y subordinado, proporcionando a éste la información necesaria para tomar decisiones e interpretar debidamente la autoridad delegada. La delegación, entonces, depende de las situaciones.
- *Establezca controles apropiados.* Dado que ningún gerente puede evadir la responsabilidad, la delegación debe ir acompañada de técnicas para asegurar que la autoridad sea utilizada como es debido. Pero si los controles deben fortalecer la delegación, tienen que ser relativamente amplios y estar diseñados para mostrar desviaciones de los planes, más que interferir con las acciones rutinarias de los subordinados. Además de esos métodos de control, fortalecer los mecanismos de comunicación es clave para el éxito de este proceso.
- *Dé reconocimiento y recompensa cuando haya delegación efectiva y la asunción exitosa de la autoridad.* Los gerentes siempre deben estar atentos a medios para reconocer y recompensar la delegación efectiva y la asunción efectiva de la autoridad. Aunque muchas de estas recompensas serán monetarias, la concesión de mayor discreción y prestigio —tanto en una posición determinada y por promoción a un puesto más alto— a menudo es más que un incentivo.

Recentralización de la autoridad[9] y balance como la clave a la descentralización

Recentralización

Centralización de autoridad que antes estaba descentralizada; normalmente no es una inversión completa de la descentralización, ya que la autoridad delegada no se retira por completo.

En ocasiones se puede decir que una empresa recentraliza la autoridad (centralizar la autoridad que una vez estuvo descentralizada). La **recentralización** no es una inversión completa de la descentralización, ya que la delegación de autoridad no se retira totalmente a los gerentes que la llevan a cabo. El proceso es una centralización de autoridad sobre cierto tipo de actividad o función en cualquier punto de la organización donde se encuentre. Para evitar escollos, cualquier programa de descentralización de autoridad debe tomar en consideración las ventajas y limitaciones presentadas en la tabla 9.1.

TABLA 9.1 Ventajas y limitaciones de la descentralización
Ventajas
1. Libera a la alta gerencia de parte de la carga de la toma de decisiones y obliga a los gerentes de alto nivel a soltar las riendas.
2. Alienta la toma de decisiones y asunción de autoridad y responsabilidad.
3. Da a los gerentes más libertad e independencia en la toma de decisiones.
4. Promueve el establecimiento y uso de amplios controles que pueden incrementar la motivación.
5. Hace posible la comparación del desempeño de diferentes unidades organizacionales.
6. Facilita el establecimiento de centros de utilidades.
7. Facilita la diversificación de productos.
8. Promueve el desarrollo de gerentes generales.
9. Ayuda a la adaptación al ambiente de cambios rápidos.
Limitaciones
1. Hace más difícil tener una política uniforme.
2. Incrementa la complejidad de coordinación de unidades organizacionales descentralizadas.
3. Puede resultar en la pérdida de cierto control de los gerentes de alto nivel.
4. Puede ser limitada por técnicas de control inadecuadas.
5. Puede ser restringida por sistemas de planeación y control inadecuados.
6. Puede verse limitada por la falta de gerentes calificados.
7. Incluye gastos considerables para capacitar gerentes.
8. Puede ser limitada por fuerzas externas (sindicatos laborales nacionales, controles gubernamentales, políticas de impuestos).
9. Puede no ser favorecida por economías de escala de ciertas operaciones.

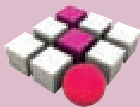
[9] Para una análisis de la recentralización en la organización de sistemas de información, véase von Simson, Ernest M., "The 'Centrally Decentralized' IS Organization", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1990, pp. 158-162.

Resumen

Hay varias bases de poder distintas. El poder puede ser legítimo, experto, referente, de recompensa o coercitivo. La delegación de facultades de decisión o empowerment permite a las personas tomar decisiones sin pedir la autorización de sus superiores. La autoridad de línea es aquella relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre los subordinados. Las relaciones de personal de apoyo o staff, por otra parte, consisten en dar asesoría, consejo y/o apoyo. La autoridad funcional es el derecho de controlar procesos, prácticas, políticas y hasta asuntos selectos en departamentos distintos al de la persona. Es una pequeña parte de la autoridad de un gerente de línea y debe definirse específicamente para que funcione.

Otro concepto importante es la descentralización, que es la tendencia a dispersar la autoridad de toma de decisiones. La centralización, por otra parte, es la concentración de autoridad. Puede referirse a una concentración geográfica, centralización departamental, o la tendencia de restringir la delegación de toma de decisiones. El proceso de delegación de autoridad incluye determinar los resultados a alcanzar, asignar tareas, delegar autoridad para realizar las tareas y hacer responsables a las personas de los resultados.

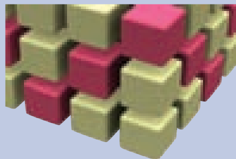
Los fracasos en la delegación efectiva a menudo se deben a actitudes personales. Una delegación débil puede superarse al considerar las tareas y las metas, mantener una comunicación abierta, establecer controles efectivos y motivar a través de recompensas apropiadas. La autoridad previamente descentralizada puede ser recentralizada. El balance es la clave para la descentralización apropiada.



Ideas y conceptos básicos

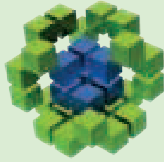
- Poder
- Autoridad
- Bases de poder
- Delegación de facultades de decisión (empowerment)
- Principio escalar
- Autoridad de línea
- Personal de apoyo (staff)
- Autoridad funcional
- Descentralización
- Tres tipos de centralización
- Proceso de delegación
- Actitudes personales hacia la delegación
- Recentralización
- Ventajas y limitaciones de la descentralización

Para analizar



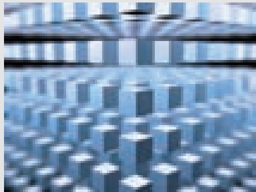
1. ¿Cuáles son los tipos de poder ejercidos en una organización que usted conozca, como su organización o universidad?
2. Tome como ejemplos varias posiciones en cualquier tipo de organización (una empresa, iglesia, gobierno, etc.). Clasifique cada una como de línea o de staff.
3. ¿Cuántos casos de autoridad funcional en la organización ha conocido? Analizando algunos, ¿acepta que pudieron evitarse? Si esto hubiera sido posible, ¿los habría eliminado? Si no pudieran evitarse o no quisiera eliminarlos, ¿cómo retiraría la mayoría de las dificultades que pudieran surgir?
4. Si se le pidiera asesorar a un joven graduado de la universidad que ha aceptado una posición administrativa como asistente de un gerente de fábrica, ¿qué sugerencias le haría?
5. ¿Por qué se encuentra a menudo una mala delegación de autoridad como la causa principal de fracasos gerenciales?
6. En muchos países, las compañías a menudo han crecido desde dentro y son de propiedad familiar. En estas empresas muy poca autoridad está descentralizada. ¿Qué cree que explicaría esta tendencia? ¿Qué efecto tiene?
7. Si usted fuera un gerente, ¿descentralizaría la autoridad? Exponga varios motivos para su respuesta. ¿Cómo se aseguraría que no descentralizó demasiado?
8. ¿Se debe impulsar la autoridad en una organización hacia abajo hasta donde llegue? ¿Por qué sí?

Ejercicios y actividades



1. Entreviste a un gerente de línea y a una persona de staff de una compañía local. Pregúnteles qué les agrada y desagrada de sus puestos. Reflexione sobre las entrevistas y cuestiónese si una posición de línea o de apoyo es la meta principal de su plan de la carrera.
2. Entreviste a dos gerentes de línea acerca de sus puntos de vista sobre la delegación. ¿Creen que sus superiores les delegan suficiente autoridad? También inquiera sobre cómo se sienten acerca de delegar autoridad a sus subordinados.

Investigación en internet



1. Busque en internet el término "empowerment a los empleados" o "employee empowerment" y lea lo que otros piensan acerca de la teoría de la delegación de facultades de decisión. También averigüe lo que son "retiro de otorgar poder" (disempowerment)
2. Busque en internet utilizando las palabras clave "principio escalar" (scalar principle). Averigüe los detalles del principio.



Caso internacional 9.1

La organización europea de Ford cambia de estrategia[10]

Ford Motor Company tiene un largo historial de operaciones en Europa. Empezando por exportaciones al Reino Unido en 1903, la compañía estableció sucursales de ventas en Francia e Inglaterra en 1908 y 1909. Más adelante se establecieron allí plantas de ensamble; otra más en Alemania en 1926. Durante varias décadas, las operaciones europeas fueron subsidiarias separadas, cada una responsable ante las oficinas principales en Estados Unidos con poca coordinación entre ellas. El racional para la estructura de organización era que los clientes de cada país tenían diferentes necesidades, gustos y preferencias. Además, cada país tenía sus propios reglamentos de aranceles.

Conforme los países europeos se acercaron, Ford contempló sus operaciones europeas como el servir a un mercado común con una organización regional llamada Ford Europa y dos grandes instalaciones de manufactura en Alemania e Inglaterra. Cuando las compañías europeas ya no fueron consideradas separadas e independientes, Ford usó una estrategia de coordinación. La meta era lograr economías de escala y reducir el costo de ingeniería. Por tanto, Ford diseñó autos que se consideraron adecuados para la mayoría de los países europeos. Modelos como Fiesta, Capri y Escort fueron el resultado de esta nueva estructura de organización. Congruentes con la nueva estrategia, los productos se diseñaron en mayor grado en Gran Bretaña y Alemania y fabricados tanto allí como en Bélgica y España.

En 1994 surgió una nueva estrategia llamada Ford 2000. Ford fusionó su unidad de Operación Automotriz en América del Norte con la de Europa en 1995. De nuevo, un motivo importante fue ser más competitiva y obtener ahorros de costos a través de la eliminación de plataformas de autos no necesarias y la duplicación de modelos de motores. Esto

---

[10] Este caso se basa en las fuentes siguientes: Melcher, Richard A. y John Templeman, "Ford of Europe: Slimmer, but Maybe Not Luckier", *BusinessWeek*, 18 de enero, 1993, pp. 44, 46; Kurylko, Diana T., "European Profits Are a Priority, New Focus World Car Is Crucial", *Automotive News*, 14 de septiembre, 1998, p. 41; Wernele, Bradford, "Ford Blames Aging Products for European Sales Slide", *Automotive News*, 26 de abril, 1999, p. 6; Kerwin, Kathleen y Keith Naughton, "Remaking Ford", *BusinessWeek*, 11 de octubre, 1999, pp. 134-142; varias ediciones de los reportes anuales de Ford Motor Company; *www.ford.com*, consultado el 30 de mayo, 2002.

significó menos plataformas, motores y transmisiones de vehículos básicos. Más aún, el concepto del centro de utilidades regional fue reemplazado por una concentración de líneas de productos. Específicamente, la Operación Automotriz Ford consistía de cinco centros de vehículos con desarrollo mundial para autos y camiones. Si bien cuatro de los centros estaban en América del Norte, el centro europeo era responsable de desarrollar automóviles chicos y medianos. Más aún, los centros estadounidenses trabajaron junto a los europeos para desarrollar el Mondeo que era producido en Estados Unidos y México, así como el Mercury Mystique y el Ford Contour. Estos modelos se vendían en alrededor de 78 países.

Pero la estrategia Ford 2000 y la organización no funcionaron bien, como lo demuestra el reporte de desempeño de 1998: en Europa, Ford perdía participación de mercado ante competidores como General Motors y Volkswagen. En consecuencia, Jacques Nasser, el director ejecutivo recién electo revisó la estrategia centralizada Ford 2000 y reintrodujo la orientación enfocada en el mercado que da mayor autonomía a las regiones, en especial Europa, donde muchos de sus competidores introdujeron marcas que atendían las necesidades específicas de los clientes. Más aún, Nasser creó el Premier Automotive Group para autos de lujo, que eran más rentables que los coches de bajo y mediano precio. Esta división consistía en autos de lujo como Lincoln, Volvo, Jaguar y Aston Martin.

El siglo XXI trajo nuevos retos para Ford. Si bien en el pasado los fabricantes de autos europeos estaban protegidos por cuotas para los coches japoneses, esas restricciones están reducidas o eliminadas. Lo cual significa que los fabricantes de autos japoneses y coreanos competirán con mayor firmeza en el mercado europeo. También, la introducción de la moneda europea permite a los clientes comparar precios entre fronteras en busca del mejor trato. Por último, la industria del auto mundial está plagada por la capacidad excesiva, y como resultado en una feroz competencia. William C. Ford, Jr., el sucesor de Jacques Nasser, tal vez tenga que revisar la estrategia y organización de la compañía para ajustarse a la situación cambiante. ■

Preguntas

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la centralización y la descentralización?
2. ¿Cuál fue el racional del programa Ford 2000?
3. ¿Por qué cambió Ford de la descentralización a la centralización y a la recentralización?
4. ¿Por qué estableció Ford una división de autos de lujo?
5. ¿Cree que Ford estará en el competitivo mercado mundial en el futuro? ¿Por qué?



Caso internacional 9.2

Nemak: muy pequeño el mundo es

De Alba Leal García, en *Expansión*, núm. 745, vol. XXIX, México, julio de 1998, pp. 67-71.

Ubicada en el municipio de García, Nuevo León, esta compañía de Grupo Alfa es la productora de cabezas de aluminio más grande concentrada en un solo lugar. Tiene en operación cuatro plantas que en conjunto suman una capacidad instalada de 7.6 millones de piezas, entre cabezas y monoblocks. Entre 1995 y 1998 lanzó al mercado 14 productos nuevos.

La empresa está trabajando a marchas forzadas porque la industria automotriz cada vez se mueve más rápido. Anteriormente, los vehículos cambiaban cada cinco años; hoy los rediseños se hacen cada 24 o 36 meses. Por si esto fuera poco, la tendencia actual está orientada a trabajar con un solo proveedor de clase mundial; de ahí la importancia de mantener un estrecho contacto con las armadoras desde el momento en que se diseñan los nuevos modelos.

Europa ofrece interesantes perspectivas porque está aumentando la demanda de cabezas de aluminio y lo mismo sucede en Estados Unidos y Sudamérica, donde 60% de los vehículos son fabricados con este tipo de componentes. En monoblocks les interesa enfocarse más a Norteamérica y Europa, mercados donde está siendo desplazado el hierro porque las armadoras están fabricando vehículos más ligeros.

Nemak inició la construcción de la primera planta en 1979 y fue en 1981 cuando arrancó operaciones. Nació como una asociación con Ford, pero esta compañía se desligó de la operación desde 1984. Hoy mantiene 20% de participación accionaria y juega el doble rol de ser cliente y competencia.

La expansión se empezó a gestar a principios de los años noventa con la segunda planta, para tener una capacidad conjunta de 3.8 millones de piezas anuales. Siete años después empezó a operar la planta tres.

Nemak empezó a trabajar con la administración por programas (program management) en 1994 para sustituir la "organización funcional", que era un esquema adecuado para crecer, pero no al ritmo que requería la compañía, ya que no permite manejar simultáneamente más de tres productos nuevos.

Se dieron cuenta de que requerían una estructura diferente cuando empezaron a tener problemas con el lanzamiento de sus productos. Fue en el periodo 1995-1996 cuando el cuerpo ejecutivo implantó el concepto de administración por programas, que consiste en designar a una persona como responsable del lanzamiento de un producto, lo cual demanda interactuar con las diferentes funciones de la compañía. "Esto nos ha permitido crecer en forma más rápida y lanzar en forma paralela varios programas", dice Armando Tamez.

En 1997 continuaron la reestructuración del negocio y ahora Nemak es una organización más sólida, porque ha logrado una integración más completa de los procesos. Un buen ejemplo es el área de comercialización y desarrollo de nuevos productos, herramentales y procesos, compra de equipos e ingeniería y construcción de proyectos. Además, es responsable de la administración por programas de toda la compañía.

Todo el proceso completo es como una unidad de negocio y esto permite que todos los recursos estén bajo una misma dirección. Una vez que el programa alcanza ciertos objetivos en cuanto a calidad, costo e inversión, liberan el producto a las direcciones operativas para concentrarse en un nuevo lanzamiento y así reiniciar el ciclo.

Esta organización permite integrar los recursos y administrarlos en forma más efectiva. Así ha acelerado el crecimiento y han obtenido niveles de calidad superiores a los de la industria. Nemak se ha posicionado como líder mundial entre las empresas del ramo. ■

Preguntas

1. ¿Es correcto el planteamiento de reestructuración de Nemak? ¿Por qué?
2. Comente las ventajas y desventajas de centralizar la dirección sobre el uso de los recursos. ¿En qué casos puede ser conveniente y en cuáles no?
3. Según lo que se ha estudiado en este capítulo, ¿qué otras alternativas de estructura organizacional recomendaría para el proceso de expansión de Nemak?

10 Capítulo

Organización efectiva y cultura organizacional



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Evitar errores al organizar por planeación.
2. Demostrar cómo el organizar puede mejorarse al mantener la flexibilidad y al hacer al personal de staff más efectivo.
3. Evitar conflictos al aclarar la estructura de la organización y asegurar un entendimiento de cómo organizar.
4. Promover y desarrollar una cultura de organización apropiada.

Al organizar, no hay una mejor forma única, depende de la situación específica.

Organizar supone el desarrollo de una estructura intencional de roles para un desempeño efectivo. Requiere una red de centros de decisión y comunicación para coordinar esfuerzos hacia las metas del grupo y de la empresa. Para que funcione, la estructura de organización se debe comprender y los principios puestos en práctica. Como se resaltó antes, al organizar, como en cualquier parte de la administración, no hay una mejor forma única. Lo que funciona siempre dependerá de la situación específica.

Evitar errores al organizar por planeación

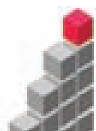
El establecimiento de objetivos y una planeación ordenada son necesarios para una buena organización.

Como con las otras funciones de administrar, el establecimiento de objetivos y una planeación ordenada son necesarios para una buena organización. Como Lyndall Urwick dijo en su libro clásico *The Elements of Administration*: "La falta de diseño [en la organización] es ilógica, cruel, un desperdicio e ineficiente."[1]

Planificación de la organización ideal

La búsqueda de una organización ideal que refleje las metas de la empresa bajo circunstancias dadas es la base de la planeación. La búsqueda implica trazar las principales líneas de organización, considerar la filosofía organizacional de los gerentes de la empresa (o sea, si la autoridad debería estar centralizada tanto como sea posible, o si las operaciones de la empresa deben estar separadas en divisiones de productos semiindependientes o territoriales) y trazar las relaciones de autoridad consecuentes. La forma definitiva establecida, como los demás planes, pocas veces permanece sin cambios y la remodelación continua del plan apropiado es normalmente necesaria. No obstante, un plan de organización apropiado constituye un estándar; al compararlo con la estructura actual, los líderes de la empresa saben qué cambios hacer cuando sea posible.

El que organiza debe cuidar de no cegarse por las ideas populares sobre la organización, pues lo que funciona en una empresa puede no hacerlo en otra. Los principios de organizar tienen aplicación general, pero los antecedentes y necesidades de operación de cada empresa deben considerarse al aplicar estos principios. La estructura de la organización se tiene que hacer a la medida.



Perspectiva

La reestructuración organizacional: causa más frecuente de desempleo

De acuerdo con una investigación del Observatorio Europeo de Reestruturaciones (OER), 55% de los despidos se deben a la reestructuración interna de las empresas en Europa. El OER recopila las noticas sobre reestructuración organizacional. Las regiones europeas con mayor recorte son el Reino Unido, Polonia, Italia, los Países Bajos y Alemania. Por otro lado, 97% de los nuevos empleos son producto de la expansión de los negocios.

1 Urwick, Lyndall, *The Elements of Administration*, Nueva York: Harper & Row, 1944, p. 38.

Modificación para el factor humano

Si el personal disponible no se ajusta a la estructura ideal y no se le puede o no se le debe hacer a un lado, la única elección es modificar la estructura para ajustarla a capacidades, actitudes o limitaciones individuales. Aunque esta modificación pudiera parecer organizada alrededor de las personas, en este caso estamos organizando primero alrededor de las metas a cumplir y las actividades a emprender y sólo entonces se harán modificaciones para el factor humano. Así, la planeación reducirá comprometer el principal necesario cuando los cambios ocurran en el personal.

Ventajas de planificar la organización

Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar necesidades de personal futuras y los programas de capacitación requeridos. A menos que sepa qué tipo de personal gerencial es necesario y qué experiencia exigir, una empresa no puede reclutar personal con éxito y capacitarlo.

Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar necesidades de personal futuras y los programas de capacitación requeridos.

Más aún, planificar la organización puede revelar debilidades. Duplicación de esfuerzos, líneas de autoridad poco claras, líneas de comunicación excesivamente largas, papeleo burocrático muy extenso y prácticas obsoletas se observan mejor cuando las estructuras deseables y las reales se comparan.



Perspectiva internacional

La reestructuración de Parmalat deja sin empleo a cerca de 6 000 brasileños

A partir del escándalo financiero de los directivos italianos de Parmalat, a finales de 2003, las cosas no le pintaron bien a Parmalat Brasil, en donde posee nueve fábricas con un total de 6 000 trabajadores y es el segundo comprador de leche. Y es que su estabilidad económica se vio minada luego de que se descubriera el fraude por cerca de 1 100 millones de euros que el directivo italiano Callisto Tanzi y el ex director financiero Fausto Tonna, entre otros, realizaran en la matriz italiana, pues los bancos brasileños le han retirado los créditos, lo que deja a Parmalat indefensa antes los compromisos adquiridos con sus proveedores. Ante este panorama adverso, la empresa cerró provisionalmente una fábrica de galletas en Jundiaí, lo que dejó en "vacaciones forzosas" a 423 empleados; también paró su planta de producción de leche UTH en Santa Helena, donde despidió a 120 personas.

En junio de 2004, la multinacional italiana presentó su plan de reestructuración de la empresa, en la que contempla deshacerse de su operación brasileña, pues, de acuerdo con el presidente de la subsidiaria brasileña, "nunca fue rentable". Parmalat Brasil representan sólo 10% de los ingresos totales del grupo. Además, su deuda en el país carioca se calcula en 1 330 millones de dólares.

Se cree que antes de la reestructuración, la empresa entregue sus activos a los acreedores brasileños o trate de venderlos a algunos interesados.

Fuente: Con información de Michela Romani, "¿Está o no está en crisis Parmalat Brasil?", *América Económica*, 16 de enero de 2004, en http://www.americaeconomica.com/numeros4/248/reportajes/miki248.htm, consultado el 23 de septiembre de 2007; y de UITA, "La multinacional Parmalat pretende salir del mercado brasileño", UITA, Secretaría Regional Latinoamericana, Montevideo, 23 de junio de 2004, en http://www.rel-uita.org/companias/parmalat/sale_brasil.htm, consultado el 23 de septiembre de 2007.

Evitar la inflexibilidad organizacional

Una ventaja básica de planificar la organización es evitar la inflexibilidad organizacional. Muchas empresas, en especial las que llevan operando muchos años, se vuelven demasiado rígidas para pasar la primera prueba de una estructura de organización efectiva: la capacidad de adaptarse a un ambiente cambiante y hacer frente a nuevas contingencias. Esta resistencia al cambio puede ocasionar una pérdida considerable de eficiencia en las organizaciones.

Algunas compañías antiguas proporcionan amplia evidencia de inflexibilidad: una guía de organización que ya no está adecuada a los tiempos, una organización de distrito o regional que podría ser eliminada o agrandada debido a una mejor comunicación, o una estructura demasiado centralizada para una empresa más grande que requiere descentralización.

Evitar la inflexibilidad a través de la reorganización

Aun cuando la reorganización tiene el propósito de responder a los cambios que rodean la empresa, puede haber otros motivos fuertes para la reorganización, como los relacionados con el ambiente de la empresa que considera los cambios en la operación ocasionados por la adquisición o venta de propiedades importantes, cambios en la línea de productos o métodos de marketing, ciclos de empresas, influencias competitivas, nuevas técnicas de producción, políticas sindicales, políticas reglamentarias y fiscales del gobierno y el estado actual del conocimiento acerca de la organización. Nuevas técnicas y principios se pueden volver aplicables, como desarrollar gerentes al permitirles administrar unidades descentralizadas semiindependientes de una compañía. O se pueden aplicar nuevos métodos, como obtener un control financiero adecuado con un alto grado de descentralización.

Más aún, es probable que un nuevo director ejecutivo y nuevos vicepresidentes y jefes de departamento tengan algunas ideas organizacionales propias. Los cambios se pueden deber simplemente al deseo de los nuevos gerentes de hacer modificaciones con base en ideas formuladas a través de su experiencia anterior, o al hecho de que sus métodos de administrar y su personalidad requieren una nueva estructura de organización.

Más aún, se puede dar la reorganización por deficiencias demostradas en una estructura existente. Algunas surgen de debilidades organizacionales: extensiones de administración excesivas, un número de comités exagerado, falta de política uniforme, toma de decisiones lenta, dejar de cumplir objetivos, incapacidad de cumplir programas, costos excesivos o un quebrantamiento del control financiero. Otras deficiencias se pueden dar por incapacidades de los gerentes. El fracaso debido a una falta de conocimientos o habilidades de un gerente que por algún motivo no puede ser reemplazado se evita al organizarse de tal manera que asigne gran parte de la autoridad de toma de decisiones a otra posición.

Los choques de personalidad entre gerentes también pueden solucionarse mediante la reorganización. Los conflictos entre personal staff y de línea pueden llegar a tal grado que sólo se resuelven por reorganización.



Perspectiva internacional

Hilasal: reestructuración o muerte

Desde que China entró al mercado estadounidense de los textiles, la vida se complicó para Hilasal, el mayor fabricante de toallas en México. No era sólo que no podía competir con los bajos costos de esos productos, también se vio afectada por las importaciones ilegales de textiles que entran a México, y que representan cerca de 55% del mercado total. El panorama en 2002 era desalentador: sus ventas cayeron 8.6% y las exportaciones 24.3%.

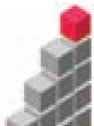
Entonces, Jorge García Fernández, director ejecutivo, reunió a su grupo directivo con el fin de estudiar el negocio y transformarlo. Descubrieron que las grandes empresas como Wal-Mart, en México, o JC Penney en Estados Unidos, prefieren optimizar su cadena de abastecimiento que ahorrar en precio. Así, reorientaron su negocio al servicio y la atención al cliente. Mediante un agresivo programa de reestructuración que consistió en buscar clientes que quisieran productos de mayor valor agregado, redefinieron sus nichos de mercado, buscaron optimizar sus procesos de distribución, recortaron los gastos y sustituyeron sus bodegas por un programa justo a tiempo. Estas medidas han logrado que Hilasal se restablezca: en el primer trimestre de 2006 sus ventas crecieron 18.8%. Una gran ventaja que les dio la reestructuración es que les permitió sacarle gran provecho a la integración vertical, lo cual no es fácil en el mercado mexicano, en el que la empresa tiene 50% de la cuota de mercado, de acuerdo con Miguel Ángel Díaz, director de operaciones de Sewing Group: "La verticalización no es una tendencia en México, porque requiere de una mayor inversión inicial y de personas especializadas en cada etapa de la cadena de valor." No obstante, Hilasal es una de las pocas empresas que abarca todo el proceso de manufactura, además ha desarrollado tecnología propia para el proceso de impresión.

Aunque todavía no puede cantar victora, su éxito dependerá de la capacidad que tenga para adaptarse a los cambios del mercado.

Fuente: Con información de Andrea Tunarosa, "Sin tirar la toalla", *América Economía*, Santiago, Chile, núm. 331, 20 de octubre a 9 de noviembre de 2006, pp. 36-38.

La necesidad de reajuste y cambio

Además de motivos apremiantes para la reorganización, existe cierta necesidad de reajustes moderados y continuos con el fin de evitar que la estructura se estanque. La "construcción de imperios" (la construcción de una organización grande para que el gerente parezca más importante) no es tan atractiva cuando los involucrados saben que sus posiciones están sujetas a cambios. Como el presidente de una compañía dijo a sus subordinados: "No se molesten en construir imperios porque puedo asegurarles que no estarán en la misma posición dentro de tres años." Al comprender que una estructura de organización debe ser una cuestión viviente, algunos gerentes hacen cambios estructurales sólo para acostumbrar a los subordinados al cambio.



Perspectiva internacional

La mejor estrategia es la flexibilidad

De acuerdo con Jay R. Galbraith, el profesor e investigador del Centre for Effective Organizations de la Universidad de Southern California, la administración se había enfocado en adoptar una teoría efectiva y, con base en ella, generaba su estrategia y estructura organizativas. Una organización exitosa debía alinearse con su estrategia.

No obstante, algunas investigaciones indican que la alineación puede ser un gran obstáculo, pues hace que se concentren en una ventaja que deja de ser tal con rapidez. Las organizaciones actuales deben lidiar con un entorno altamente cambiante, en el que las fórmulas efectivas son cada vez más efímeras e imitadas con rapidez. De modo que

supervivencia depende de la rapidez con que logren reconfigurar su estructura y organización cuando no hay ventajas competitivas sostenibles. En el ambiente de negocios del siglo XXI, las organizaciones que alcanzarán el éxito son aquellas que puedan dar soluciones flexibles a los problemas temporales; a esto se le llama una "organización reconfigurable".

Las características de una organización reconfigurable son:

1. Forma equipo que pueden superar los límites que impone una estructura líneal o departamental, para ello deben lograr la interconexión interna.
2. Emplea los recursos del mercado y los precios internos para coordinar sus equipos múltiples.
3. Busca asociaciones estratégicas para solventar sus carencias.

Fuentes: Con información de Jay Galbraith, "La organización reconfigurable", en *La organización del futuro*, Ediciones Granica, Bueno Aires, 1998.

Hacer efectivo el trabajo del personal de apoyo

El problema línea-staff no sólo es uno de los más difíciles que las organizaciones enfrentan, sino la fuente de una ineficiencia muy grande. Resolver este problema requiere gran habilidad gerencial, cuidadosa atención a los principios y paciente enseñanza del personal.

Comprender las relaciones de autoridad

Los gerentes deben comprender la naturaleza de las relaciones de autoridad si quieren resolver los problemas entre personal de línea y de apoyo. Siempre que los gerentes consideren a línea y staff como grupos de personas o grupos de actividades, habrá confusiones. Línea y staff son relaciones de autoridad y muchos puestos tienen elementos de ambos. La relación de línea requiere tomar decisiones y actuar sobre ellas. La relación de staff, por otra parte, implica el derecho de asistir y aconsejar. En suma, la línea puede "decir", pero el staff debe "vender" (sus recomendaciones).

Hacer que la línea escuche al staff

www.gm.com

Los gerentes de línea deben ser alentados u obligados a consultar al personal de apoyo. Las empresas harían bien en adoptar la práctica de asistencia staff obligatoria en donde la línea debe escuchar al personal de apoyo. En General Motors, por ejemplo, los gerentes de división del producto consultarían con las divisiones de staff de las oficinas generales antes de proponer un programa o política importante al director ejecutivo o el comité de finanzas. Tal vez no estén obligados a ello, pero es probable que esta práctica resulte en vientos navegables para sus propuestas; y si pueden presentar un frente unido con la división administrativa involucrada habrá una mejor oportunidad para la adopción de sus propuestas.



Mantener informado al personal de apoyo

Las críticas comunes al personal administrativo son que los especialistas operan en un vacío, dejan de apreciar la complejidad de la tarea de un gerente de línea e ignoran hechos importantes al hacer recomendaciones. Hasta cierto grado, estas críticas están justificadas, porque no se puede esperar que los especialistas conozcan los puntos concretos del trabajo de un gerente. Los especialistas deben cuidar que sus recomendaciones sólo se ocupen de asuntos de su competencia y los gerentes operativos no depender por completo de una recomendación si sólo se ocupa de parte de un problema.

Muchas críticas surgen porque al personal administrativo no se le informa de asuntos relacionados con su campo. Aun el mejor administrativo no puede asesorar de manera apropiada en esas situaciones. Si los gerentes de línea dejan de informar a su personal asesor de decisiones que afectan su trabajo o si no pavimentan el camino —a través de anuncios y solicitudes de cooperación— para que los administrativos obtengan la información de requisito sobre problemas específicos, los asesores no pueden funcionar como deben. Al aliviar a sus superiores de la necesidad de recopilar y analizar esa información, el personal de apoyo justifica su existencia en mayor grado.

Requerir el trabajo asesor completo

El personal de apoyo a menudo ignora el hecho de que, con el fin de ser más útiles, sus recomendaciones serán lo bastante completas para permitir a un gerente de línea dar una simple respuesta positiva o negativa. El personal de apoyo es quien soluciona problemas, no quien los crea. Dan problemas a los gerentes cuando su asesoría es indecisa o vaga, sus conclusiones son erróneas, no han tomado en cuenta todos los hechos o no han consultado a todas las personas afectadas por una solución propuesta, o no señalan a sus superiores los riesgos y las ventajas de un proyecto de acción recomendado.

Un trabajo asesor completo implica la presentación de una recomendación clara con base en la consideración plena de un problema, aprobación de las personas que se verán afectadas, sugerencias para evitar las dificultades involucradas y, a menudo, la preparación del papeleo —cartas, directivas, descripciones de puestos y especificaciones— para que el gerente pueda aceptar o rechazar la propuesta sin estudio adicional, largas conferencias, o trabajo innecesario. Si se acepta una recomendación, el trabajo asesor completo proporciona a los gerentes de línea la maquinaria para ponerla en vigor. Las personas en posiciones administrativas que han adquirido estas capacidades pueden ser muy valoradas y apreciadas.

Hacer del trabajo de staff una forma de vida organizacional

Comprender la autoridad asesora sienta las bases para una forma de vida organizacional. Dondequiera que el personal asesor está involucrado, su responsabilidad es desarrollar y mantener un clima de relaciones personales favorables. En esencia, la tarea del asesor es contribuir a fortalecer la imagen de gerentes de línea responsables y ayudarlos a hacer un mejor trabajo. Una persona de apoyo no debe intentar asumir el crédito de una idea. Esto no sólo es una forma segura de molestar a los miembros del equipo de línea, a quienes no les gusta ser puestos en evidencia por un asesor, sino que además

supone ignorar el hecho de que los gerentes operativos aceptan ideas y asumen la responsabilidad de la implementación de las propuestas.

Las compañías también contratan la asistencia de empresas profesionales, como consultoras para proporcionar asesoría a los gerentes de línea. Las relaciones entre el personal de línea y el asesor externo son similares a las señaladas antes. Sin embargo, la asistencia externa a menudo es sólo por un tiempo limitado y es aún más difícil hacer responsable al personal externo, en especial cuando no están involucrados con la implementación de sus recomendaciones.

Evitar conflictos mediante la clarificación

Una causa importante de los conflictos en las organizaciones es que las personas no comprenden sus asignaciones y las de sus compañeros de trabajo. Sin importar lo bien concebida que pueda estar una estructura de organización, las personas deben comprenderla para que funcione. La comprensión se ayuda materialmente del uso apropiado de cuadros de organización, descripciones de puesto precisas, de especificar las relaciones de autoridad y de información y la introducción de metas específicas para puestos concretos.

Organigramas

Un organigrama
indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

Toda estructura organizacional, por simple que sea, se puede diagramar, ya que el esquema sólo indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad. Por tanto, no deja de sorprender que en ocasiones altos gerentes se enorgullezcan del hecho de no tener un organigrama, o, si lo tienen, consideran que debe ser confidencial.

Ventajas de los organigramas

Un destacado fabricante dijo en cierta ocasión que aun cuando creía en la relativa utilidad del organigrama de su fábrica, se negaba a que se trazaran los cargos por encima del nivel de superintendente de fábrica. Su argumento era que los organigramas tienden a hacer a las personas demasiado conscientes de ser superiores o inferiores, que destruyen el espíritu de equipo y que dan a las personas que ocupan un recuadro en el organigrama un excesivo sentido de "propiedad". Otro alto ejecutivo dijo en otra ocasión que la organización se puede cambiar con mayor facilidad si no se esquematiza en un organigrama y que la ausencia de éste también alienta el impulso competitivo a ocupar posiciones ejecutivas más elevadas de parte del grupo de gerencia media que no aparece en el organigrama.

Estos motivos para no trazar el organigrama carecen de fundamento. Las relaciones subordinado-superiores existen aunque no estén en un cuadro, sino por relaciones de reporte esenciales. En cuanto a relación con que un organigrama produzca una sensación de demasiado confort, que ocasiona una falta de impulso para aquellos que han "llegado", se trata de cuestiones de alto liderazgo, de reorganizar cuando lo exija el ambiente de la empresa, de desarrollar una tradición de cambio y de hacer que los



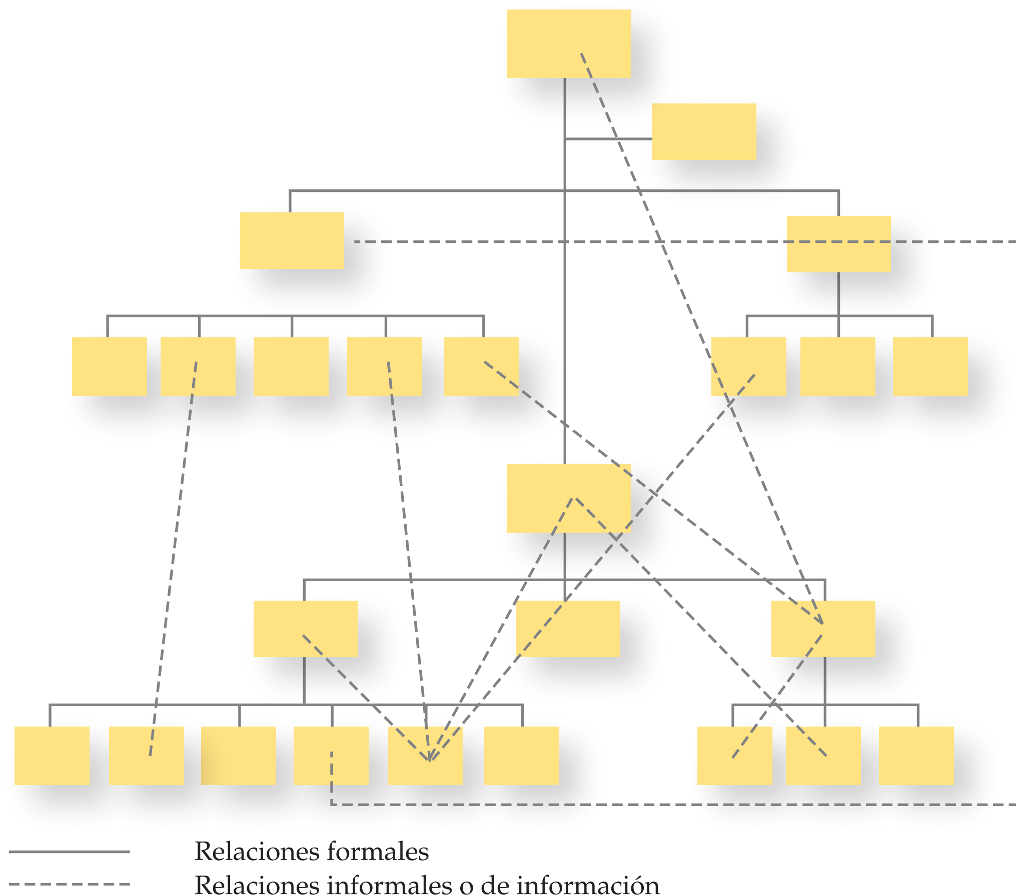
gerentes subordinados sigan cumpliendo estándares de desempeño adecuados y bien entendidos. Los gerentes que creen que el espíritu de equipo puede producirse sin precisar las relaciones se engañan y marcan el paso a politiquerías, intrigas, frustraciones, evitar responsabilidades, falta de coordinación, esfuerzos duplicados, políticas vagas, toma de decisiones inciertas y otra evidencia de ineficiencia organizacional.

Ya que un organigrama traza líneas de autoridad de toma de decisiones, en ocasiones su elaboración puede mostrar inconsistencias y complejidades, que se deben corregir. El organigrama también revela a los gerentes y el personal nuevo cómo se ligan a la estructura como un todo.

Limitaciones de los organigramas

Los **organigramas** están sujetos a severas limitaciones. El diagrama sólo muestra relaciones de autoridad formales y omite las muchas relaciones informales e informacionales significativas. La figura 10-1 ilustra muchas, pero no todas, relaciones informales e informacionales que se encuentran en una empresa organizada típica. También presenta las relaciones de línea principales o formales. No muestra cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura. Si bien sería necesario trazar líneas de diferente grosor para señalar la autoridad formal de varios grados, la autoridad no está sujeta a tal medida. Y si se trazaran las múltiples líneas de relaciones informales y de comunicación, complicarían tanto el diagrama que no podría entenderse.

Un organigrama muestra las relaciones de autoridad formal y omite las muchas relaciones informales e informacionales significativas.



Relaciones formales
Relaciones informales o de información

FIGURA 10.1 La organización formal o la organización informal o de información

Muchos organigramas muestran las estructuras como se desea que sean o como solían ser, y no las reales. Los gerentes dudan u olvidan cambiar los organigramas, olvidan que las estructuras de organización son dinámicas, por lo que se deben actualizar constantemente.

Otra dificultad con los organigramas es que los individuos pueden confundir las relaciones de autoridad con el estatus. El funcionario asesor que se reporta al presidente de la corporación puede aparecer en la cima del cuadro de organización, en tanto que un funcionario de línea regional puede aparecer uno o dos niveles más abajo. Aun cuando se hacen buenos intentos para que los niveles del organigrama se conformen de acuerdo con los niveles de importancia en la empresa, no siempre se puede lograr. Este problema se maneja mejor al establecer con claridad las relaciones de autoridad y al utilizar el indicador adecuado de estatus, salario y niveles de bonos. Por ejemplo, no es probable que alguien escuche que el gerente de Chevrolet en General Motors tenga un sentido de inferioridad porque su posición en el organigrama esté abajo del secretario de la compañía.

www.chevrolet.com

Descripciones del puesto

Una buena descripción de puesto
Informa a todos las responsabilidades del ocupante.

Cada posición gerencial debe estar definida. Una **buena descripción del puesto** informa a todos las responsabilidades del ocupante. La descripción del puesto moderna no es una lista detallada de todas las actividades que se espera que el individuo realice y ciertamente tampoco especifica cómo hacerlas. Más bien, establece la función básica de la posición, las áreas de resultados finales más importantes de las que el gerente es responsable y las relaciones de reporte involucradas. La descripción también aclara la autoridad de la posición y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.

La descripción del puesto tiene muchos beneficios. Conforme se analizan los puestos, se definen sus deberes y responsabilidades y las áreas de deberes traslapados o ignorados salen a la luz. Obligar a las personas a considerar qué se debe hacer y quién debe hacerlo bien vale el esfuerzo. Algunos beneficios adicionales de las descripciones de puesto son: la orientación que proporcionan para capacitar a nuevos gerentes, establecer el perfil del candidato y los niveles de sueldos. Por último, como medio de control sobre la organización, la descripción de la posición aporta un estándar contra el cual juzgar si una posición es necesaria y, de ser así, cuál es su nivel organizacional y ubicación exacta en la que debería estar en la estructura.

Garantizar la comprensión de la organización

Todos los miembros de una empresa deben comprender la estructura de su organización para que funcione. Esto requiere enseñanza. Debido a que la organización formal se complementa con la organización informal, los miembros de una empresa deben comprender los trabajos de la organización informal y formal.

Enseñar la naturaleza de la organización

Muchos planes de organización bien concebidos fracasan porque los miembros de la organización no los comprenden. Un manual de organización bien escrito —que contenga



un informe de la filosofía organizacional, programas, organigramas y un perfil de descripciones de puestos— ayuda mucho a comprender la organización. Si la estructura organizacional se pone por escrito con palabras y gráficas, tiene una mejor oportunidad de ser clara que si no se escribe. Sin embargo, hasta las mejores palabras escritas y los organigramas no siempre transmiten con claridad el mismo significado a cada lector, así que los gerentes efectivos no pueden detenerse con la aclaración escrita. Deben enseñar a aquellos en su operación el significado de la estructura de organización, su posición en ella y las relaciones involucradas. Los gerentes pueden hacerlo a través de asesoría individual, reuniones de personal o especiales, o simplemente al observar cómo funciona la estructura.

Identificar la importancia de la organización informal y la red de relaciones interna

Otra forma de hacer que la organización formal funcione con efectividad es identificar y aprovechar a plenitud la organización informal. La naturaleza de la organización informal y su distinción de la formal fue analizada en el capítulo 7. Muchas organizaciones informales surgen de la organización formal en la que operan, como, por ejemplo, las interrelaciones que por lo común no están registradas en el organigrama, como las reglas no escritas de la conducta organizacional, la forma de aprender las "reglas internas", las personas de una empresa que tienen poder que no está implícito ni proviene de una posición organizacional y los rumores. Uno de los ejemplos más destacado de la organización informal, la que parece existir en cada departamento y organización es el conocido como "la vid" o red natural de relaciones.

La red natural de relaciones

La organización informal existe cuando los miembros de una organización formal (quizá el departamento de una compañía) se conocen lo suficiente para pasarse información —en ocasiones sólo chismes— que está relacionada de alguna forma con la empresa. En la empresa típica —cuyos miembros pasan muchas horas al día derivando seguridad material y estatus, así como satisfacción social de la red de rumores— el deseo de información relativa a la organización y su gente es lo bastante fuerte para que esa información se transmita con rapidez entre personas que se conocen y se tienen confianza.

La vid, por supuesto, prospera con información no disponible para todo el grupo, ya sea porque es considerada confidencial, o porque las líneas de comunicación formal son inadecuadas para difundirla, o porque es de un tipo, como gran parte de los rumores, que nunca se revelaría con formalidad. Hasta los gerentes que conscientemente informan a los empleados a través de boletines o periódicos de la compañía nunca revelan toda la información de interés de manera tan completa o rápida como para que la vid pierda su propósito.

Ya que todas las formas de organización informal atienden necesidades de comunicación humana esenciales, la vid es inevitable y valiosa. En verdad, un alto gerente inteligente tal vez alimentaría información correcta ya que es efectiva para una comunicación rápida. Hay mucho qué decir de un gerente que se coloque —ya sea personalmente o a través de un asistente o secretaria de confianza— en la red natural de relaciones de la compañía.

Beneficios de la organización informal

La organización informal trae cierta cohesión a la organización formal. Imparte a los miembros de una organización formal un sentido de pertenencia, estatus, autorrespeto y satisfacción. Conociendo este hecho, muchos gerentes conscientemente usan las organizaciones informales como canales de comunicación y modeladores de la moral de los empleados.

Promover una cultura de organización apropiada[2]

La efectividad de una organización está influida por su cultura.

La efectividad de una organización también está influida por la cultura de la misma, que afecta la forma como se desarrollan las funciones gerenciales de planeación, organización, asignación de personal de apoyo, dirigir y controlar. Algunos ejemplos de cultura de organización se presentan en la tabla 10.1. Dada la elección, la mayoría de las personas tal vez preferirían trabajar en una organización con un ambiente como el B, donde podemos participar en el proceso de toma de decisiones, somos evaluados con base en criterios de desempeño más que con base en la amistad, tenemos canales de comunicación abiertos en todas las direcciones y la oportunidad de ejercer un alto grado de autocontrol. En su búsqueda de compañías excelentes, Thomas Peters y Robert Waterman, los autores de un best-seller sobre administración, encontraron que la dominación de una cultura coherente caracterizaba esas organizaciones.[3]

TABLA 10.1 Ejemplos de cultura de organización y práctica administrativa

Entorno A	Entorno B
Planeación	
Fijación de metas en forma autocrática	Fijación de metas con un alto grado de participación
Centralización de la toma de decisiones	Descentralización de la toma de decisiones
Organización	
Centralización de la autoridad	Descentralización de la autoridad
Estrecha definición de la autoridad	Amplia definición de la autoridad
Integración de personal	
Selección del personal con base en relaciones de amistad	Selección del personal con base en criterios de desempeño
Capacitación en especialidades de estrecha definición	Capacitación en muchas áreas funcionales
Dirección	
Ejercicio de liderazgo directivo por parte de los administradores	Dirección fundamentalmente descendente del flujo de comunicación

(*continúa*)

2 Véase también Bogner, William C., "Robert H. Waterman, Jr., on Being Smart and Lucky", *Academy of Management Executive*, febrero, 2002, pp. 45-50; Cox, Jr., Taylor, "The Multicultural Organization", *Academy of Management Executive*, mayo, 1991, pp. 34-47.

3 Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Nueva York: Harper & Row, 1982. Para más información sobre éste y los otros libros de los autores, véase la nota en el capítulo 1.

TABLA 10.1 (*conclusión*)	
Entorno A	**Entorno B**
Práctica del liderazgo participativo por parte de los administradores	Dirección descendente, ascendente, horizontal y diagonal del flujo de comunicación
Control	
Ejercicio de un estricto control por parte de los superiores	Ejercicio de un alto grado de autocontrol por parte de los individuos
Atención prioritaria a los criterios financieros	Atención a múltiples criterios

Pero el reconocimiento de la importancia de la cultura corporativa no es del todo nuevo (aunque algunos gurúes de la administración quieran hacer creer que lo es). Hace más de 2000 años, en 431 a.C., Pericles, en la antigua Grecia urgía con elocuencia a los atenienses, que estaban en guerra con los espartanos, a adherirse a valores como los inherentes a la democracia: informalidad en la comunicación, la importancia de la dignidad individual y la promoción basada en el desempeño. Pericles comprendió que los valores subyacentes podrían significar victoria o derrota. Esos valores no son tan diferentes a los patrocinados por muchas compañías estadounidenses.

Definir la cultura de la organización

En lo que se refiere a las organizaciones, **cultura** es la guía general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común.[4] La cultura puede ser inferida de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones

Cultura organizacional
Guía general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros de la organización tienen en común.



Perspectiva empresarial

Cómo crear una cultura de organización basada en valores[5]

Hatim Tyabji fue el presidente fundador y director ejecutivo de VeriFone, Inc., de 1986 a 1998 cuando estableció Saraide, una respetada compañía en la industria de las telecomunicaciones. En la reunión nacional de la Academy of Management en Toronto en 2000, el señor Tyabji compartió su experiencia de crear una organización basada en valores éticos. En una ocasión se le informó que un gerente con excelentes cifras de desempeño estaba involucrado en malos manejos. Revelar esta información tendría un efecto negativo en el precio de las acciones de la compañía. En lugar de guardar esta información para después del siguiente reporte trimestral, y posteriormente de verificar los hechos con todo cuidado, el señor Tyabji se acercó al gerente, que estaba a cargo de una operación extranjera y lo despidió en el acto. Impresionados por esta decisión, los socios se esforzaron mucho para que todavía pudiera alcanzarse la proyección trimestral. ¿Qué mensaje comunicó la decisión del señor Tyabji a los empleados de la compañía? Se trata de una compañía con una cultura en la que el desempeño, sin importar lo impresionante que sea, no puede lograrse por un comportamiento carente de ética, punto.

http://www.saraide.com

4 Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, 2a. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
5 Whetten, David A. y Andre L. Delbecq, "Saraide's Chairman Hatim Tyabji on Creating and Sustaining a Value-based Organizational Culture", *Academy of Management Executive*, noviembre, 2000, pp. 32-40.

de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que una cultura de organización es bastante estable y no cambia tan rápido. A menudo establece el tono para la compañía y fija reglas implícitas para la forma como las personas deben comportarse. Muchos lemas de compañías presentan una idea general de lo que la empresa en particular representa. He aquí algunos ejemplos: para General Electric, "El progreso es nuestro producto más importante". AT&T está orgulloso de su "servicio universal". DuPont hace "mejores cosas para vivir mejor a través de la química". Delta Airlines describe su clima interno como "el sentimiento familiar Delta". KLM Royal Dutch Airlines quiere ser conocida como "la aerolínea confiable". Su presidente, Jan F. A. de Soet, declaró que KLM no es una aerolínea extravagante, más bien, la cultura de organización refleja el disgusto holandés por la ostentación.

www.ge.com
www.att.com
www.dupont.com
www.delta.com
www.klm.com

De igual modo, IBM quiere ser conocida por su servicio, Sears por calidad y precio, Caterpillar por su servicio de partes en 24 horas, etc. En verdad, la orientación de estas compañías, a menudo expresada en lemas, contribuye a la conducción exitosa de sus empresas.

www.ibm.com
www.sears.com
www.caterpillar.com

Asea Brown & Boveri (una gigantesca compañía eléctrica), que comprende una empresa sueca y una suiza, se guía por una cultura ilustrada por la frase "piensa mundialmente, actúa localmente".[6] La cultura de organización de la muy descentralizada compañía con más de 200 000 empleados en todo el mundo está integrada con la cultura del país en el que la división opera. Por otra parte, sus gerentes actúan mundialmente con respecto al aprovisionamiento. Por ejemplo, dependiendo de las condiciones de mercado financiero prevalecientes, bienes y servicios son adquiridos donde es más favorable hacerlo.

www.abb.com



Perspectiva empresarial

La estructura y cultura corporativa de Acer en Taiwán y alrededor del mundo[7]



www.acer.com

Acer Inc. califica entre los principales vendedores de computadoras personales (PC, por sus siglas en inglés) del mundo, ofrece una amplia variedad de productos para PC. Al empezar el siglo, el Grupo Acer tenía unas 230 empresas, dando empleo a cerca de 35 000 personas en más de 40 países. Muy exitosa hasta 1999, la compañía enfrentó dificultades en 2000 debido a circunstancias internas y externas. En lo externo, el crecimiento del mercado de las PC se estancó y en lo interno, la compañía experimentó problemas a menudo asociados con el crecimiento.

La estructura de la compañía consistía de dos partes: la operación de manufactura de equipo original (OMEO), que producía computadoras para compañías como IBM y Dell Computers y la operación de la marca Acer, enfocada

---

6 Solomon, Charlene Marmer, "Translating Corporate Culture Mundially", en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a. ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 623-634.

7 Acer, http://www.global.acer.com, consultado el 1 de octubre, 2006; "Acer in Major Restructuring Plan", *http://news.zdnet.co.uk/story/0,,t269-s2083376,00.htm*, consultado el 30 de septiembre, 2006; Einhorn, Bruce, "For Acer, a Bad Year Turns Brutal", *BusinessWeek Online*, 15 de enero, 2001, *www.businessweek.com:/2001/01_03/b3715129.htm?scriptFramed*, consultado el 1 de junio, 2002.



en su propia marca. La unidad OMEO era más rentable, con una constante demanda de los principales fabricantes de computadoras. Conflictos entre las dos unidades llevaron a una nueva estructura de organización que las dividió. No obstante, la compañía se guiaba por una filosofía común. Específicamente, la cultura corporativa de Acer está basada en cuatro creencias básicas:[8] 1) la naturaleza humana es en esencia buena; 2) el cliente es número 1; 3) poner el conocimiento a trabajar para la compañía, y 4) ser pragmático y responsable.

La creencia en la bondad de la naturaleza humana se basa en la filosofía china. También es congruente con las suposiciones de McGregor de la naturaleza humana, un tema que se tratará más adelante en el libro cuando nos enfoquemos al liderazgo. La orientación al cliente es similar a la que está de moda en Estados Unidos desde la década de 1990. La aplicación del conocimiento es crítica en la nueva economía del conocimiento. Ser pragmático, el cuarto punto en las creencias de Acer, significa un enfoque de sentido común a la administración en el que los individuos son responsables de sus propios actos.

El reto para Acer es desarrollar estrategias que puedan adaptarse con efectividad al ambiente cambiante y la caída de demanda de productos PC. Al mismo tiempo, la organización, anclada en su filosofía básica, debe crear una organización flexible que pueda cambiar con el ambiente dinámico.

La influencia del líder en la cultura de la organización

Los gerentes, en especial los de más elevada posición, crean el clima de la empresa. Sus valores que tienen influencia en la dirección de la misma. Aun cuando el término valor es utilizado de manera distinta, un **valor** se puede definir como una creencia relativamente permanente acerca de qué es apropiado y qué no, qué guía las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización. Los valores pueden considerarse una forma de ideología que penetra las decisiones diarias.

Valor
Una creencia relativamente permanente acerca de qué es apropiado y qué no, qué guía las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización.

En muchas compañías exitosas, los líderes corporativos impulsados por los valores desempeñan roles de modelos, establecen los estándares de desempeño, motivan a los empleados, hacen especial a la compañía y son un símbolo para el ambiente externo. Fue Edwin Land, el fundador de Polaroid, quien creó un ambiente organizacional favorable para la investigación y la innovación. Jim Treybig de Tandem, en el Valle del Silicón cerca de San Francisco, insistió en que cada persona es un ser humano y merece ser tratada de conformidad. William Cooper Procter, de Procter & Gamble, operó la compañía con el lema: "Haz lo correcto". Fue Theodore Vail de AT&T quien atendió las necesidades de los clientes al dar importancia al servicio. Woolard, director ejecutivo de DuPont, inició el programa "Adopte un cliente", en el que se alienta a los trabajadores a visitar a sus clientes una vez al mes para atender sus necesidades y preocupaciones. La cultura de organización creada por los líderes corporativos puede resultar en funciones gerenciales desarrolladas de maneras muy distintas.

www.polaroid.com
www.pg.com

Si bien el director ejecutivo debe indicar la dirección, algunos sostienen que el cambio debe venir del fondo de la organización. En la planta Towanda de DuPont en Pensilvania, las personas están organizadas en equipos autodirigidos. Los empleados tienen gran libertad para establecer sus propios programas, resolver sus propios problemas y hasta participar en la selección de compañeros de trabajo. Un indicador de esta cultura es que a los gerentes se les llama facilitadores, más que superiores.

Cambiar una cultura puede requerir un largo tiempo, hasta de cinco a 10 años. Exige cambiar valores, símbolos, mitos y comportamientos. Puede requerir, primero, comprender la antigua cultura, luego identificar una subcultura en la organización y

[8] *http://global.acer.com/about/culture.html*, consultado el 16 de febrero, 2007.

www.sharp-world.com

recompensar a los que viven esta nueva cultura. Las recompensas no necesitan ser en términos financieros. En la fábrica de Sharp en Japón, los de más alto desempeño son recompensados al convertirse en miembros del equipo de la "placa de oro" que se reporta directamente al presidente. De cualquier modo, los directores ejecutivos deben simbolizar la cultura que quieren promover.

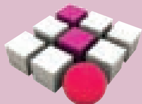
La visión clara de un propósito común exige compromiso. Más aún, cuando las personas participan en el proceso de toma de decisiones y ejercen autodirección y autocontrol, se sienten comprometidas con sus propios planes. Pero los valores adoptados deben ser reforzados mediante recompensas e incentivos, ceremonias, historias y acciones simbólicas.

Resumen

Organizar incluye el desarrollo de una estructura de roles intencional para el desempeño efectivo. Muchos errores al organizar pueden evitarse al planear primero la organización apropiada para alcanzar metas y luego hacer modificaciones para los factores humanos u otros situacionales. La planeación de la organización identifica necesidades de personal y ayuda a superar deficiencias en la dotación del mismo. También revela la duplicación de esfuerzos, autoridad y líneas de comunicación poco claras y formas obsoletas de hacer las cosas. La organización efectiva permanece flexible y se ajusta a cambios en el ambiente.

Para hacer efectivo el trabajo de asesoría, es importante aclarar las relaciones de autoridad, hacer que la línea escuche al personal staff y mantener a éste informado. Más aún, la efectividad demanda que el personal asesor prepare recomendaciones completas y que la utilización del staff se convierta en una forma de vida organizacional.

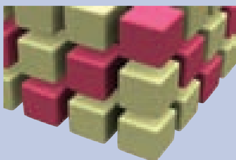
El conflicto organizacional se puede reducir mediante el uso de organigramas y descripciones de puestos. La organización se mejora con la enseñanza de su naturaleza y al identificar la organización informal y la red natural de relaciones o vid. Más aún, las empresas efectivas desarrollan y nutren una cultura de organización apropiada.



Ideas y conceptos básicos

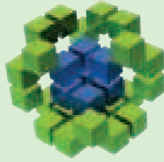
- Evitar errores al organizar por planeación
- Evitar la inflexibilidad organizacional
- Personal de apoyo (staff) efectivo
- Evitar conflictos mediante la clarificación
- Organigrama
- Descripción de puesto
- Garantizar la función de la organización
- Organización informal
- Red natural de relaciones o vid
- Cultura de organización y valores

Para analizar



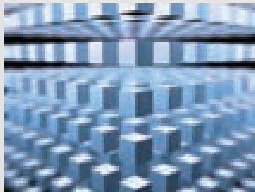
1. Muchos psicólogos han señalado la ventaja del engrandecimiento del puesto, la cual se refiere a asignar tareas que no son tan especializadas como para que el individuo pierda el sentido de hacer cosas significativas. Asumiendo que los gerentes quieren limitar la especialización de tareas y "engrandecer" los puestos, ¿pueden hacerlo y aún aplicar los principios básicos de organizar? ¿Cómo?
2. Tome como ejemplo una empresa organizada, con la que esté familiarizado, ¿puede encontrar algunas de las deficiencias que por lo común ocurren en estructuras de organización?
3. En ocasiones se dice que el cuadro de organización típico no es democrático ya que resalta la superioridad e inferioridad de personas y posiciones. Comente.
4. ¿Qué tendría que saber para planear una estructura de organización? ¿Con qué antelación debería planearla? ¿Cómo procedería para elaborar ese plan?
5. Tome como ejemplo una organización que conozca y analice su cultura. ¿Ayuda o entorpece la cultura a la organización con respecto al logro de sus metas? ¿De qué maneras?

Ejercicios y actividades



Visite una compañía de su área considerada como modelo de administración efectiva. Obtenga cualquier información sobre ésta que le dé una percepción de su operación. ¿Qué hace excelente a esta organización? ¿Le gustaría trabajar para esta empresa? ¿Por qué?

Investigación en internet



1. Busque en internet el término “planeación de la organización” y localice los recursos de la reacción de organización en la red.
2. Busque en internet críticas del libro *In Search of Excellence* de Peters y Waterman.



Caso internacional 10.1

Reestructuración en Daewoo de Corea[9]

Daewoo fue fundada en 1967 por su presidente Kim Woo-Choong, quien siempre estuvo dedicado al trabajo. Después de su éxito inicial en la exportación de textiles, la compañía se extendió al comercio, autos, maquinaria, electrónica para el consumidor, construcción, grandes embarcaciones, computadoras, teléfonos y servicios financieros, de tal forma que es el cuarto grupo de empresas más grande de Corea. Se convirtió en proveedor de textiles para Sears, Christian Dior, Calvin Klein y London Fog. También emprendió una inversión conjunta con General Motors (GM) para construir el auto Le Mans. Sin embargo, mano de obra y otros problemas limitaron los embarques de coches.



[9] El caso se basa en una variedad de fuentes, que incluyen Brown, Eryn y Melanie Warner, “Daewoo’s Daring Drive into Europe”, *Fortune*, 13 de mayo, 1996, pp. 145-152; “After Japan”, *The Economist*, 5 de octubre, 1996, pp. 17-18; Nakarmi, Laxmi, “Ford to Daewoo: Forget It!” *AsianWeek.com*, 29 de septiembre, 2000; Cordingley, Peter y Laxmi Nakarmi, “In Search of Daewoo’s Kim”, *AsianWeek.com*, 16 de febrero, 2001; Moon Ihlwan, “Daewoo: Stuck in Neutral”, *BusinessWeek*, 18 de febrero, 2002, p. 54; “One Step Forward, One Step Back”, *BusinessWeek*, 4 de mayo, 2002, p. 61; Daewoo Motor, *www.daewoomotor.com*, consultado el 16 de febrero, 2007.

La filosofía del presidente Kim de trabajo duro y el valor colocado en las personas fueron factores importantes para el éxito de la empresa. No obstante, a fines de la década de 1980 y principios de la de 1990, la compañía enfrentaba varios problemas. En primer lugar, a Kim le preocupaba que con la creciente prosperidad de los coreanos, la fuerza laboral perdiera el espíritu del trabajo duro. Más aún, había creciente descontento y falta de motivación entre los trabajadores jóvenes.

A través del enfoque de Kim de no meter las manos, algunas de las empresas del grupo Daewoo se salieron de control. Por ejemplo, en la nada redituable unidad de embarcaciones pesadas, observó muchos gastos innecesarios. La eliminación de barberías patrocinadas por la compañía ahorró a la empresa 8 millones de dólares al año. En general, la fuerza de trabajo de Daewoo era joven y bien educada. En contraste con posiciones similares en muchas compañías coreanas más, los puestos principales en Daewoo eran ocupados por gerentes sin lazos familiares.

Aun cuando Daewoo era una compañía importante con sus 91 000 empleados, no dominaba en ninguna industria única. La estrategia de ser proveedor de importantes compañías extranjeras como Caterpillar, GM y Boeing, pudo llevar a dejar pasar oportunidades de convertirse en un importante comercializador de sus propias marcas. En la década de 1990, Kim también buscaba oportunidades en Europa; por ejemplo, formó una inversión conjunta con una compañía distribuidora en Francia.

La reestructuración masiva ya había mostrado algunos efectos positivos. Kim vendió algunas unidades de acero, financieras y de bienes raíces. El estilo gerencial de no meter las manos fue reemplazado por un estilo de meter las manos, con resultado en la recentralización. Gerentes fueron "retirados" o separados de otra forma. También se eliminaron miles de posiciones.

Las cosas se veían mejor en 1991. La compañía perdió dinero en 1988 y 1989, pero obtuvo algunas utilidades en 1990 en parte debido a la venta de algunos activos importantes. La inversión conjunta con GM mostraba un crecimiento saludable. La compañía también estaba optimista acerca del futuro del nuevo auto compacto Espero. No obstante, Daewoo debía enfrentar sus costos laborales y la competencia japonesa.

Lo que parecía bueno a principios de la década de 1990 cambió de manera importante al final de la misma y en especial en los años 2000 a 2002. En 2000, Ford planeaba comprar Daewoo Motor por alrededor de 7 mil millones de dólares. Sin embargo, el trato se cayó más tarde ese mismo año. Más aún, la compañía se declaró en quiebra en noviembre de 2000. El presidente Kim desapareció misteriosamente. Le gustaba pensar en grande y también dejó atrás a una compañía con grandes deudas. Varios miles de millones de dólares tampoco estaban contabilizados. Con Ford fuera del panorama, GM inició negociaciones serias con Daewoo, que alguna vez fue el segundo fabricante de autos más grande de Corea. El 30 de abril de 2002, GM aceptó comprar la compañía quebrada que recibió el nuevo nombre de GM-Daewoo. ¿Qué hay en esto para GM? La adquisición es un componente clave de su estrategia mundial. Por otra parte, reestructurar a Daewoo será una tarea formidable. La imagen de la marca debe ser restaurada y la participación de mercado coreano de 10% (que en 1998 era de 37%) tiene que mejorar. La línea de productos también se debe revisar y complementar con nuevos modelos. Más aún, GM-Daewoo puede esperar dificultades con los agresivos sindicatos coreanos. ■

Preguntas

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un enfoque administrativo descentralizado de no meter las manos?
2. ¿Cómo puede Daewoo mantenerse competitiva frente a los japoneses?
3. ¿Cuáles fueron algunos de los factores controlables e incontrolables de este caso? ¿Cómo debió responder el señor Kim a esos factores?
4. ¿Qué opina de la expansión de Daewoo en Europa? ¿Cuáles son las ventajas y los riesgos para la compañía?
5. ¿Por qué cree que GM adquirió la compañía y Ford no?
6. ¿Qué problemas puede esperar GM-Daewoo en el futuro?



Caso internacional 10.2A

La Serenísima

Elaborado por Hugo Garde, Departamento de Administración,
Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad Católica Argentina.
Caso basado en información pública disponible.

Don Antonino Mastellone, fundador de La Serenísima, nació en Piano di Sorrento, Nápoles, el 12 de diciembre de 1899, en el seno de una familia de tradición quesera. Viajó a Milán para aprender nuevas técnicas de elaboración de quesos. Luego trabajó en la quesería de la ciudad de Sassari, en Cerdeña. Egresó con el título de técnico en quesería. Llegó a Argentina en 1925.

Su primer trabajo fue como técnico en una industria láctea de Junín, provincia de Buenos Aires. Posteriormente, ingresó a trabajar a un frigorífico, cuyo dueño era del mismo pueblo de Nápoles, quien le ofreció en préstamo una casa que tenía en la localidad de General Rodríguez, para que instalara en ella una quesería. En 1927, Antonino Mastellone se trasladó a General Rodríguez, provincia de Buenos Aires, junto con su hermano José.

Los hermanos Mastellone comenzaron la elaboración de mozzarella, ricotta y provolone, quesos poco difundidos hasta ese momento en Argentina.

En 1929 contrajo matrimonio con doña Teresa Aiello, miembro de una familia vecina de los Mastellone Antonino en Italia. Esta unión constituyó la piedra fundamental del origen de La Serenísima. Se considera oficialmente la fecha de esta unión matrimonial como la fecha de fundación de La Serenísima.

Al principio, los productos elaborados por los hermanos Mastellone se vendían casa por casa, en especial entre la colectividad italiana, y también en algunos comercios que recién comenzaban a vender productos casi desconocidos en la dieta de los argentinos de aquella época.

Don Antonino transportaba en tren los numerosos y pesados bultos hasta la estación Once, y realizaba a pie y en tranvía la distribución por los barrios de la Capital Federal.

A esta empresa de origen familiar se fueron incorporando los hijos desde temprana edad. Su primer hijo, Pascual, comenzó a acompañar a José, hermano de don Antonio, en el reparto de los productos.

El esfuerzo traducido en crecimiento dio como resultado la creación de una sociedad de responsabilidad limitada La Serenísima SRL, con un capital de 40 000 pesos, constituida en 1942. La sociedad lograba un crecimiento autosostenido, razón que motivó la confianza de los tamberos de la zona de General Rodríguez, quienes día a día entregaban su producción de leche a la empresa. Esta confianza determinó un nuevo aumento en la actividad.

La firma decidió aumentar el número de trabajadores. Hacia finales del decenio de 1940 y principios del de 1950, la compañía evolucionó a un ritmo constante.

Con el paso del tiempo se incorporan nuevos métodos y técnicas avanzadas; se busca el control de la leche para mejorar su calidad, otra constante de la compañía. Se realizan los primeros análisis para comprobar el tenor graso y acidez de la materia prima. A su vez estas técnicas de control de calidad mejoraron la calidad de la leche entregada por los tamberos.

Don Antonio falleció en 1952, y doña Teresa decidió que la dirección de la empresa recayese en el hijo mayor, Pascual, acompañado por sus hermanos Victorio, José y Mateo.

La empresa se apegó a la reglamentación de elaborar leche pasteurizada. La leche pasteurizada "La Serenísima" se vendió por primera vez en los barrios de Buenos Aires el 1 de enero de 1961.

El constante crecimiento hizo que la organización adoptase nuevas herramientas de gestión para una mejora continua de los parámetros de calidad de la leche que utilizaba para la elaboración de sus productos. Por ello, se creó el cargo de Inspector de Tambos, cuya tarea esencial es mantener contacto directo con los productores de leche para que éstos garanticen la higiene en sus establecimientos.

La empresa creó el laboratorio microbiológico, con el cual se controlaba y verificaba la calidad de la leche producida, y reemplazó la botella por el sachet, asegurándole al consumidor la llegada de un producto inviolable. Al iniciar el decenio de 1970, desarrolló el primer Programa Privado de Promoción de la Actividad Lechera, que permitió triplicar en ocho años la productividad de los tambos. La finalidad era contar con un adecuado aprovisionamiento de leche a lo largo del año, especialmente durante aquellos meses de invierno de baja producción.

En los años de 1980 impulsó la creación de la categoría de leche seleccionada en el Código Alimentario Argentino. Implementó el sello de calidad LS con el que distinguió a un grupo de productores que cumplían con las normas de calidad establecidas.

Al finalizar el decenio de 1980 introdujo la tecnología de los probióticos en forma masiva, desarrolló la leche cultivada y otros productos de gran beneficio para la calidad de vida. En los años de 1990, fue la primera organización láctea del país que comenzó a pagar por proteína de leche. Esta modalidad estableció un nuevo estándar de calidad. También agregó a la leche fluida, yogur, leche en polvo y postres, el sulfato ferroso en forma microencapsulada, un desarrollo exclusivo de la empresa. El objetivo perseguido era paliar la deficiencia nutricional de este elemento.

La estrategia innovadora de la compañía continuó a lo largo de los años: introdujo en la leche cultivada y yogures el lactobacilus GG, el probiótico más reconocido a nivel mundial por sus propiedades benéficas para la salud. Lanzó al mercado la leche ultrapasteurizada, que puede mantenerse refrigerada y cerrada hasta 25 días, sin perder sus cualidades nutricionales. Al terminar el decenio de 1990, culmina el proceso de reconversión de productores, iniciado en 1982, que incorporó la tecnología para enfriar la leche en el tambo.

Fue la primera marca de Argentina que certifica durante las 24 horas del día, los 365 días del año, que un instante antes de la pasteurización la totalidad de la leche y no su promedio, contenga menos de 100 000 bact/ml.

Este parámetro, similar o superior al de los países más desarrollados en lechería, es muy importante, porque la pureza está determinada por el recuento de bacterias.

Es la única marca cuyos productos son elaborados con leche proveniente de tambos oficialmente libres de brucelosis y tuberculosis.

Existe una valoración de la marca por parte de los consumidores. Su filosofía de trabajo se relaciona por la calidad y la innovación de productos por más de 70 años.

En la actualidad la organización desea ser vista como:

> Empresa láctea número uno a partir de la elaboración de productos con niveles de eficiencia similares o superiores al de los países más desarrollados en lechería.





La organización concentra su producción básicamente en las 10 hectáreas de su planta ubicada en el complejo industrial de General Rodríguez, a 52 kms de Buenos Aires. También en Longchamps y en otras cinco plantas localizadas en el interior del país, como Trenque Lauquen, Leubucó y Tandil (provincia de Buenos Aires), Canals (provincia de Córdoba) y en Villa Mercedes (provincia de San Luis).

En 2002, su facturación ascendió a alrededor de 1.135 millones de pesos.

Las plantas cuentan con una capacidad de procesamiento de 4.5 millones de litros diarios de leche.

Ciclo de calidad

El primer eslabón de la cadena de calidad es el tambo. Al entregar la leche deben cumplir con las exigencias de calidad a nivel internacional.

El ciclo de control de calidad incluye vacas sanas y controladas para que estén libres de aftosa, brucelosis y tuberculosis. Trabajan con equipos de frío para mantener la temperatura exigida por el control de calidad de la organización.

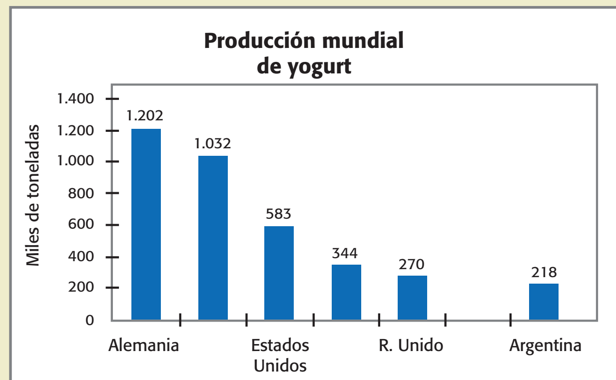
El transporte es el segundo eslabón del ciclo de la cadena: la leche es transportada en camiones cisternas, de esta manera se asegura el frío y la higiene necesarios para proteger la pureza de la leche recolectada en el tambo.

El tercer eslabón de la cadena es la planta de prerrecibo, donde se clasifica la leche según su pureza. La leche con menos de 100 000 bacterias/ml será la materia prima seleccionada para elaborar productos La Serenísima.

Producción de yogures

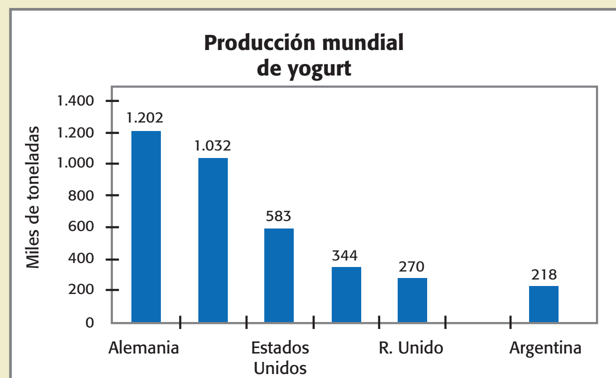
Datos estadísticos de la actividad láctea en República de Argentina:

En Argentina, la producción de yogur aumentó 54% entre 1987 y 1996: este crecimiento se debe al aumento del consumo interno per cápita, que fue del orden de 37%. El aumento de la demanda es uno de los más altos a nivel mundial.

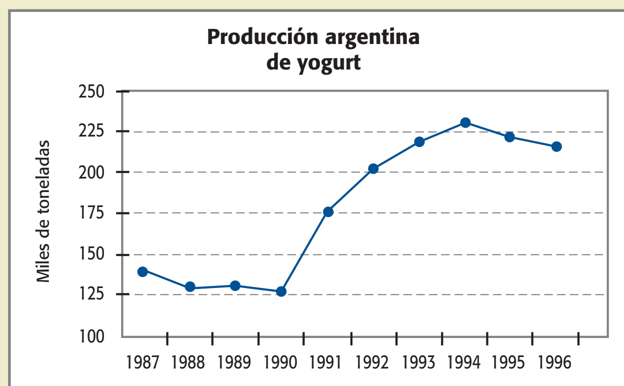


El producto de yogur es uno de los más interesantes, por lo que los consultores de marketing dicen que tiene un gran dinamismo.

Sólo 3% de la leche se asigna a la elaboración de este producto, lo cual significa que se producen por año 216 000 TN, que dentro de la mezcla de los productos lácteos representa 21%.



Este cuadro comparativo por países simboliza la producción en toneladas por país. Se puede observar en el gráfico siguiente que la producción de Argentina aumentó 70%.



El crecimiento explosivo se comienza a establecer a partir de 1991. En 1995, la demanda interna cayó en 4% y, en 1996, 2%.

Mercado

El aumento tan vertiginoso del consumo de yogur se debe a la altísima rentabilidad de este producto, el efecto de esta política empresarial de desarrollo de este producto en gran escala trajo una fuerte competencia entre las empresas establecidas. Segmentando el mercado con productos dirigidos a niños, jóvenes, deportistas, mujeres, personas mayores. Esto se tradujo en inversión en nueva tecnología. Nacieron una gran cantidad de productos con adicionales de trozos de pulpa de frutas, verduras, cereales, miel prebióticos, lactobasilus en potes de 160-200 gr y botellas de 1 y 2 litros a los sachetes y los cartones de ½, 1 y 2 litros.

En Argentina existen aproximadamente 25 empresas que elaboran yogures y leches cultivadas, las cuales se ubican en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba.

Danone concentra 91% del negocio de Mastellone Hnos, S.A., esta empresa tiene una cuota de mercado de 50% y el resto está en manos de las siguientes empresas: SanCor CUL, Parmalat, S.A., Lactona, S.A., Asoc. Unión Tambera Milkaut y Nestlé Argentina. En estas empresas se concentra 90% de la producción y venta de yogures.

En el cuadro siguiente, se detallan las empresas y las marcas con las que venden sus productos en el mercado:

Empresa	Marca comercial
La Lácteo	La Lácteo
Parmalat	Parmalat - Yogurbelt - Gándara
Lácteos Amanecer	Amanecer
Nestlé	Nido - Molico - La Lechera
Williner	Ilolay - Ilolay Diet
Milkaut	Milkaut - JR
Industrias Lácteas	Lheritier
Cotar	Cotar - Line 037- Cotar Premium
Manfrey	Manfrey
Danone - La Serenísima	La Serenísima - Ser - Serenito - La Selección- La Serenísima Plus (L. Cult.)
SanCor	SanCor - SanCor Light - Sancorito - SanCor Mix - SanCor Bio (L. Cult.)

En estos años, la participación en el mercado de las marcas blancas de las grandes cadenas de supermercados, ha crecido mediante convenios con empresas de primera línea, y algunas pymes compiten en el mercado con productos de buena calidad y a menores precios.

A manera de ejemplos de esta nueva modalidad se puede mencionar: Carrefour (Parmalat, ex Lactona), COTO (Sancor y Parmalat), Great Value (de supermercado Wal-Mart, elaborados por La Lácteo), Norte (Milkaut) y Bell´s (de Disco, elaborados por Parmalat).

Mastellone en 1997 consolidó su alianza, que había comenzado en 1995 con la empresa francesa Danone para elaborar quesos blancos, leches saborizadas, postres y flanes, se amplió a la línea de yogures. Éstos se comercializan con la marca La Serenísima y su elaboración se concentra en la planta de Longchamps (Buenos Aires). En enero de 1999, Danone hizo un nuevo aporte de capital y pasó a dominar 91% de la sociedad Lácteos Longchamps, S.A.

La empresa global francesa, líder en el mercado mundial de yogures y postres, habría desembolsado en el emprendimiento global 120 millones de dólares, aproximadamente. Mastellone recibió el premio Invertir 1995, por la construcción de la planta modelo (el complejo más grande de Latinoamérica), para la elaboración de yogures, leches fermentadas y postres en la localidad de Longchamps (Buenos Aires). Inversión: $ 60 000 000. La planta fue oficialmente inaugurada a fines de 1998. ■

Preguntas

1. ¿Cuál es la diferencia de la estrategia competitiva con respecto a SanCor?
2. ¿Cuál es su cadena de valor?
3. Semejanzas y diferencias con referencia a la cadena de valor de SanCor.
4. ¿Cuál es la cultura organizacional del diseño?
5. ¿Cuáles son las barreras de entrada que construyó La Serenísima?





Caso internacional 10.2B

SanCor

Elaborado por Hugo Garde, Departamento de Administración,
Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad Católica Argentina.
Caso basado en información pública disponible.

SanCor nace a partir de la unión de un grupo de cooperativas de tamberos productoras de crema y caseína de la zona limítrofe de las provincias de Córdoba y Santa Fe. El objetivo de la consolidación consistió en la producción de manteca con base en la crema aportada por las empresas cooperativistas.

Las cooperativas fundadoras de SanCor fueron:

- Cooperativa Limitada de Tamberos de Sunchales (donde, aún hoy en día, se encuentra la Casa Matriz de SanCor)
- Cooperativa Limitada de Tamberos de Ataliva
- Cooperativa Limitada de Tamberos de Raquel
- Cooperativa Limitada de Tamberos Colonia Frías
- Cooperativa Limitada de Tamberos Las Tres Colonias
- Cooperativa Limitada de Tamberos Unidos Wavelberg
- Cooperativa Limitada de Tamberos Unidos Las Palmeras
- Cooperativa Limitada de Tamberos Las Dos Provincias
- Cooperativa Limitada de Tamberos Las Dos Colonias
- Cooperativa Limitada de Tamberos Tacurales
- Cooperativa Limitada de Tamberos de Virginia
- Cooperativa Limitada de Tamberos La Bonita
- Cooperativa Limitada de Tamberos Sunchales Norte
- Cooperativa Limitada de Tamberos Morterense
- Cooperativa Limitada de Tamberos La Unión
- Cooperativa Limitada de Tamberos La San Pedrina

En la localidad de Sunchales, provincia de Santa Fe, se firmó el acuerdo fundacional de SanCor en 1938 y, en 1940, se construyó la primera fábrica.

Los frutos económicos de esta unión de cooperativas determinó que una gran cantidad de cooperativas tamberas se sumaran al proyecto de SanCor. De tal manera que la cooperativa SanCor se convirtió en una Cooperativa de cooperativas.

La actividad productiva y comercial de la firma se expandió, por lo que se conoce en la actualidad como la cuenca lechera central. A la producción y comercialización de manteca se sumaron nuevas actividades lecheras industrializadas. Esto convirtió a la firma en una empresa líder en el mercado lácteo nacional y comenzó a consolidarse el desarrollo de su presencia internacional. El crecimiento de este modelo está ligado a la incorporación de las actividades primarias que forman parte de una sociedad común que se traduce en un crecimiento cualitativo y cuantitativo.

La empresa tiene un sistema cooperativista. Esta unión de cooperativas da como resultado la vinculación entre cooperativas de productores primarios y la cooperativa SanCor, que fabrica y comercializa productos lácteos. En el plano legal, la estructura societaria le da a cada cooperativista voz y voto, y poder de control.

El manejo directivo de la cooperativa SanCor está basado en una combinación de derechos de cooperativas y por volumen productivo. La asamblea de cooperativas es la autoridad suprema. Existe un Consejo de Administración y una comisión fiscalizadora. Los consejos están integrados por productores asociados activos.

SanCor recibe 100% de leche fría en condiciones de calidad de acuerdo a las más altas exigencias internacionales.

Argentina tiene condiciones naturales que permiten obtener lácteos en óptimas condiciones sanitarias.

Los productores primarios de SanCor cuentan con un stock de 300 000 vacas lecheras, lo cual se traduce en una producción anual de 1 400 millones de litros de leche con los siguientes valores:

- Tenor graso promedio: 3.57%
- Proteína: 3.23%
- Lactosa: 4.75%
- Sólidos no grasos: 8.64%
- Minerales: 0.73%

Las cooperativas primarias recolectan 3 500 000 litros de leche fría por día. La retribución a los productores tamberos supera los $40 millones mensuales.

Los miembros de las cooperativas de producción primaria reciben de la organización SanCor, asesoramiento y servicios en materia de calidad, gestión y otros requisitos de la empresa actual. Estos servicios se traducen en asistencia técnica a través de programas a las cooperativas primarias y en asistencia a los productores de leche.

En materia de producción lechera los servicios están orientados a:

- Producción y conservación de forraje.
- Alimentación del plantel lechero.
- Manejo reproductivo - genético y sanitario del rodeo lechero.
- Crianza y recría del ganado.
- Manejo de suelos y efluentes.

En lo que respecta a economía agraria, programas y asistencia en:

- Programas de computación para el manejo de empresas agropecuarias.
- Costos de producción.
- Administración y gestión.

En relación con la calidad de leche, programas de calidad higiénico-sanitaria:

- Asesoramiento en higiene y lavado de tambos.
- Asesoramiento sobre control de mastitis.
- Composición Química (grasa, proteína, sólidos)
- SACS - Sistema de Aseguramiento de Calidad SanCor.
- Desarrollo e implementación.

Por último, en control de calidad, asistencia en analíticos programados:

- Químicos: grasa, proteína, sólidos.
- Calidad: Unidades Formadoras de Colonias (UFC), Células Somáticas (CS).
- Prueba de Anillo en Leche (PAL).
- Sustancias indeseadas: antibióticos, inhibidores, etcétera.

Analíticos puntuales:
- Calidad de agua.
- Calidad de alimentos.
- Componentes especiales de la leche.

Los servicios relacionados con las cooperativas primarias son:

- Servicios agropecuarios.
- Confección de reservas (ensilaje, henificación).
- Pulverización, labranzas.
- Siembra directa de cultivos.

- Manejo de efluentes.
- Otros.
- Provisión de insumos.
- Semillas.
- Suplementos y concentrados.
- Veterinarios.
- Insumos del agro en general.
- Asesoramiento técnico.
- Programa de asesoramiento y capacitación para productores y tamberos.

Servicios generales:

- Asistencia financiera.
- Seguros.
- Servicios de Salud.
- Otros.

Servicios institucionales:
Convenios de integración y vinculación tecnológica con:

- Estaciones Experimentales del INTA.
- Universidades - Facultades.
- Asociaciones de productores.
- Entidades privadas.

Participación en:

- Ministerios de Agricultura y Ganadería (Provinciales y Nacionales).
- SENASA.
- COPROSA.
- CONINAGRO.
- Junta Intercooperativa de Productores de Leche.

La Administración de SanCor está centralizada en Sunchales, comunicada con el resto de los establecimientos industriales y comerciales con la más moderna tecnología electrónica.

Allí se reúne el Consejo de Administración y tienen sede la Gerencia y Subgerencia General, junto con Comercialización, Administración y Abastecimiento, Operaciones Industriales y Logística, Atención a Asociadas, Relaciones y Comunicaciones y Auditoría Interna.

Estructura industrial

Los establecimientos industriales de SanCor suman capacidad de procesamiento para 5 500 000 litros de leche por jornada. Se trata de plantas industriales distribuidas en distintas localidades de Argentina.

Planta Industrial Córdoba
Planta Industrial Chivilcoy
Planta Industrial Sunchales
Planta Industrial San Guillermo
Planta Industrial Brinkmann
Planta Industrial Devoto

Depósito de Maduración de Quesos Gálvez
Planta Industrial Hurlingham
Planta Industrial La Carlota
Planta Industrial Balnearia
Planta Industrial Centeno
Planta Industrial Ceres
Planta Industrial Coronel Charlone
Planta Industrial Coronel Moldes
Planta Industrial Morteros
Planta Industrial San Justo
Planta Industrial Moisés Ville

Sus productos se encuentran en toda Argentina y en los cinco continentes, gracias a la vasta red comercial de SanCor.

Dirección comercial

A través de 14 sucursales de ventas, 1 oficina de ventas, 1 delegación de ventas y 1 centro de distribución que abastecen a 400 concesionarios o clientes mayoristas independientes, la cobertura nacional alcanza a 1 500 supermercados y 85 000 comercios minoristas.

Además, la cooperativa cuenta con filiales en Brasil, SanCor do Brasil Produtos Alimenticios; en Estados Unidos, SanCor Dairy Corporation, delegaciones en México y otros países de Latinoamérica.

Centro de distribución núm. 1, Buenos Aires Norte
Sucursal de Ventas La Plata
Sucursal de Ventas Rosario
Sucursal de Ventas Bahía Blanca
Sucursal de Ventas Mar del Plata
Sucursal de Ventas Córdoba
Sucursal de Ventas Santa Fe
Sucursal de Ventas Mendoza
Sucursal de Ventas Tucumán
Sucursal de Ventas Resistencia
Oficina Comercial Posadas
Sucursal de Ventas Quilmes
Sucursal de Ventas Río Cuarto
Sucursal de Ventas Neuquén
Sucursal de Ventas General Pico
Ventas a Clientes Especiales
SanCor do Brasil Produtos Alimenticios Limitada
SanCor Dairy Corporation

Calidad

SanCor tiene establecida una estricta política de calidad, que contempla integrar a todos en el proceso de superación permanente y basar la competitividad en la excelencia.

Ofrecer a los mercados productos de buena calidad figuraba en forma explícita entre los objetivos que los fundadores de SanCor se habían propuesto. Su producto exclusivo en la etapa inicial, la manteca, también origen de las exportaciones de la cooperativa, mereció de inmediato el reconocimiento de los consumidores y alcanzó un significado emblemático dentro del rubro.



El criterio aplicado a la elaboración de manteca pasó a ser norma de referencia para las especialidades que posteriormente ampliaron su línea de lácteos.

En la actualidad, SanCor aplica las normas ISO 9002 con certificación internacional, en tres de sus principales plantas industriales; en otras, las operaciones se aseguran mediante el método HACCP. Los recaudos relacionados con la calidad cuentan con el apoyo de programas de capacitación del personal, así como convenios de complementación con instituciones u organismos del país e internacionales especializados en el tema.

Las acciones vinculadas con la calidad también comprenden el control de insumos y se extienden, asimismo, a los establecimientos proveedores de materia prima, cuyo sistema de pago alienta su entrega en condiciones óptimas.

El cuidado del medio ambiente es un aspecto clave de las actividades de SanCor, que se ha materializado en significativas inversiones.

Particularmente, los establecimientos de instalación más reciente cuentan con elementos y procesos de última generación.

Minimizar el efluente generado por cada una de las unidades de recepción y procesamiento de materia prima es un objetivo de la optimización de los procesos productivos, según la política ambiental promovida por la empresa.

En todas las plantas industriales funciona un Sistema de Gestión Ambiental, con base en la Norma internacional ISO 14001, cuyo fin es regular y racionalizar las operaciones internas, en busca de la autogestión y de una mejora continua de los estándares ambientales. La misión de la cooperativa, su razón de ser y eje de la filosofía empresarial es, según sus propias afirmaciones, optimizar el valor de la leche entregada por nuestros asociados y maximizar sus beneficios, para satisfacer las expectativas de los consumidores, gestionar de manera flexible su operación, y promover así el desarrollo de las personas que componen su sistema cooperativo y el de las comunidades en las que actúa.

La misión de la cooperativa, su razón de ser y eje de su filosofía empresaria es:

> Optimizar el valor de la leche entregada por nuestros asociados y maximizar sus beneficios, para satisfacer las expectativas de los consumidores, gestionar de manera flexible nuestra operación, y promover así el desarrollo de las personas que componen nuestro sistema cooperativo y el de las comunidades en las que actuamos.

Su visión:

> Ser la empresa láctea líder de Argentina y Latinoamérica, y crecer en proyección internacional, a partir del enfoque en nuestros negocios principales y el fortalecimiento de nuestro sistema cooperativo.

Proceso del control de calidad

El arreo de los animales se realiza con mucha tranquilidad, para minimizar el nivel de estrés y optimizar así el rendimiento de los mismos. Cuando ya están ubicados en su lugar, se lavan prolijamente los pezones, estimulándoselos manualmente para que las vacas colaboren en la bajada de la leche.

Cada vaca es ordeñada casi durante 6 minutos. Se utilizan los equipos de ordeñe de avanzada tecnología, éstos envían la leche mediante cañerías especiales desde las ubres de las vacas hasta los sistemas de frío, que la mantienen refrigerada hasta su retiro.

El cuidado extremo de la higiene es el fundamento de la calidad de la leche de SanCor. Una práctica normal y habitual para mantener dicha calidad con base en la higiene es que al terminar el ordeñe, el equipo se enjuaga y posteriormente se lava con detergente alcalino clorado, lo que garantiza su limpieza y desinfección. La sala de ordeñe se barre y después se lava.

Cuando la leche llega a las plantas industriales, se somete a estrictos controles físico-químicos y bacteriológicos; después se envía por cañerías a tanques de almacenaje. Estos tanques se ubican dentro de silos térmicos. En ellos, se realiza la preparación de la materia prima, que consiste en el estandarizado y luego la pasteurización. En seguida de estas dos etapas la leche queda lista para ser procesada.

De acuerdo al producto que se elabore (leche UAT, leche en polvo, queso, dulce de leche, yogur) se siguen distintos procedimientos.

A través de máquinas automáticas, se fraccionan los distintos productos en envases herméticos.

Se controlan las exigencias del código de alimentación.

Por medio de camiones dotados de equipos refrigerantes y sujetos a los máximos controles de higiene y temperatura, se transportan los productos a los centros de distribución.

La organización emplea para la distribución de sus productos en Argentina 14 sucursales de venta, un centro de distribución, una oficina de venta y una delegación de venta. Éstos abastecen a 400 concesionarios, quienes llevan los productos a 1 500 supermercados y 85 000 comercios minoristas.

Los productos de SanCor son exportados a más de 30 países en los cinco continentes.

A continuación se detalla el proceso completo de la elaboración de los productos lácteos:

En los establecimientos rurales:

- Arreo hacia el sector de ordeñe.
- Higiene de las vacas.
- Ordeñe.
- Envío de la leche al equipo de frío.
- Limpieza del equipo de ordeñe.
- Limpieza y desinfección de la sala.
- Recolección de la leche.

En las plantas industriales:

- Control de la materia prima.
- Almacenamiento en silos térmicos.
- Preparación de la materia prima (estandarizado y pasteurizado).
- Elaboración de los distintos productos.
- Fraccionamiento del producto.
- Envasado.

Etapa de comercialización:

- Envío a sucursales de venta y centro de distribución.
- Venta a concesionarios.
- Provisión de supermercados y comercios minoristas del país y del exterior.

Los tipos de productos, con distintas presentaciones, superan el centenar. Su participación en el mercado nacional es la siguiente:

Manteca, 35%; Quesos, 20%; Leche en polvo, 25%; Dulce de leche, 15%; Leche refrigerada, 16%. Yogur y Leches especiales, 17%; Leche esterilizada, UAT, 41%; Crema, 46%; Flanes y postres, 12%; Suero de queso en polvo, 30%.

Las marcas utilizadas son SanCor, SanCor Bio, SanCor BioSalud, Yogs, SanCor Natur, SanCor Vida y SanCor Mix (Yogures), SanCorito y SanCorito Crunchy (flanes y postres), SanCor Infantil, SanCor Bebé, SanCor Primeros Años, SanCor Mamá y SanCor Prematuro (leches modificadas), Los Maestros Queseros y San Regim (línea de bajas calorías).

Preguntas

1. ¿Cuál es la estrategia competitiva de SanCor?
2. ¿Cuál es su cadena de valor?
3. ¿Cuál es la disciplina de valor de acuerdo a Treacy?
4. ¿Cuál es la cultura organizacional del diseño?
5. Compare la cadena de valor con la de La Serenísima.
6. ¿Cuál es la estrategia para darle valor a las marcas?

CONCLUSIONES DE LA TERCERA PARTE

Organización global y empresarial

Esta conclusión de la tercera parte se refiere a la organización global y empresarial. Primero, el enfoque internacional está en el análisis de las prácticas organizacionales en Japón, Estados Unidos, la República Popular China, México y Colombia. En segundo lugar se estudia el servicio de calidad en Europa, América del Norte y Japón. Después se analizan las formas legales y la propiedad organizacional e intelectual de nuevos proyectos. Por último, el caso de la industria del auto global se ilustra con la compañía de autos Lexus.

Prácticas organizativas en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia[1]

En las conclusiones de la segunda parte se compararon las prácticas administrativas de planeación de Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia. En las conclusiones de esta otra parte se procederá a un análisis similar de la función administrativa de organizar, y en la tabla complementaria aparece una versión sintetizada.

Organizar implica establecer una estructura para coordinar los esfuerzos humanos a fin de que los individuos puedan contribuir eficaz y efectivamente a favor de los propósitos de la empresa. Esto supone determinar funciones, responsabilidades y rendición de cuentas.

Organización en Japón[2]

Debido sobre todo a la búsqueda de consensos en la toma de decisiones, en las compañías japonesas se subrayan la responsabilidad y la rendición de cuentas colectivas. En consecuencia, las responsabilidades individuales son implícitas, en lugar de que se les defina explícitamente. Si bien esto contribuye a desalentar la atribución de culpas a los individuos por una decisión incorrecta, lo cierto es que también puede generar un alto grado de incertidumbre. En realidad, la estructura organizacional es más bien ambigua, en tanto que la desestimación de la autoridad formal promueve la informalidad y el igualitarismo. Otra de las características de las empresas japonesas es una cultura y filosofía organizacionales comunes, lo que supone un alto valor de la unidad y armonía dentro de la organización. Al mismo tiempo, prevalece un elevado espíritu competitivo en relación con las demás empresas. El cambio organizacional se efectúa mediante la

1 Las fuentes de información aparecen en la nota a pie 6 de la segunda parte. Además, para las redes corporativas y las costumbres administrativas japonesas, véase Anita D.Bhappu, "The Japanese Family: An Institutional Logic for Japanese Corporate Nerworks and Japanese Management", *Academy of Management Review*, abril de 2000, pp. 409-415. Recuerde: las prácticas administrativas chinas son las de la empresa paraestatal. Sobre la disminución del poder de esas empresas, vea "China—The Withering Away of the Party", *The Economist*, 1 de junio de 2002, p. 40.

2 Para un excelente recuento de la bibliografía sobre organización y propuestas sobre el futuro de la administración japonesa, vea J. Bernard Keys, Luther Trey Denton y Thomas R. Miller, "The Japanese Management Theory Jungle Revisited", *Journal of Management*, vol. 20, núm. 2 (1994), pp. 373-402.

TABLA C3.2 Comparación de las formas de organización japonesa, estadounidense, china, mexicana y colombiana*

Administración japonesa	Administración estadounidense	Administración china	Administración mexicana	Administración colombiana
1. Responsabilidad y rendición de cuentas colectivamente	1. Responsabilidad individualmente	1. Responsabilidad colectiva e individual	1. Responsabilidad individual y colectiva	1. Responsabilidad individual
2. Responsabilidad ambigua en la toma de decisiones	2. Responsabilidad clara y específica para tomar decisiones	2. Intentos por introducir el "sistema de responsabilidad industrial"	2. Responsabilidad específica para la toma de decisiones	2. Toma de decisiones centralizada
3. Estructura informal de información	3. Estructura formal de la organización burocrática	3. Estructura de organización formal burocrática	3. Estructura formal de la organización con un manejo informal de información	3. Estructura de organización formal, burocrática
4. Cultura y filosofía comunes de la organización bien conocidas, espíritu competitivo ante otras empresas	4. Carencia de una cultura organizacional común: identificación con la profesión y no con la compañía	4. Identificación con la compañía pero sin espíritu competitivo	4. Cultura organizacional en proceso de cambio; espíritu competitivo más individual que institucional	4. Ausencia de una cultura organizacional común; actitud competitiva más entre niveles jerárquicos que entre otras empresas

* Las fuentes de información se proporcionaron en la nota 6 de la segunda parte.

modificación de procesos, con la mira puesta en mantener la armonía entre los afectados. Asimismo, el agente de cambio (el consultor de desarrollo de la organización) es casi siempre un empleado de la compañía, no un consultor externo.

Organización en Estados Unidos

Las organizaciones estadounidenses se enfocan en la responsabilidad individual, lo que implica precisar y explicitar quién es responsable de qué. A menudo, en las descripciones específicas de puestos se aclaran la naturaleza y grado de las responsabilidades individuales. Muchas organizaciones, y especialmente las que operan en condiciones estables, han tenido éxito en la aplicación de estructuras organizacionales formales burocráticas. En lo que respecta al ambiente que priva en las empresas, pocos administradores hacen esfuerzos especiales por crear una cultura organizacional compartida. Esto puede dificultarse por el hecho de que los profesionales (tanto administrativos como técnicos) suelen identificarse más estrechamente con su profesión que con una



compañía en particular. Además, la fuerza de trabajo se compone, por lo general, de personas con diferentes valores, a causa de sus diversas tradiciones culturales. El índice de rotación de los empleados de muchas empresas estadounidenses es muy elevado, lo que se debe en parte a la gran movilidad de la población de ese país, pero perjudica la lealtad hacia éstas. El cambio organizacional suele realizarse mediante la modificación de metas más que de procesos. Sin embargo, en las organizaciones cuyos agentes de cambio se inclinan a favor de las ciencias de la conducta se concede, en ocasiones, particular atención a los procesos interpersonales, a fin de reducir conflictos y mejorar el desempeño. En Estados Unidos, es muy común recurrir a consultores externos de desarrollo organizacional, lo cual casi no se hace en Japón.[3]

Organización en China

Las prácticas administrativas chinas se ven poderosamente influidas por el hecho de que las empresas son propiedad del Estado y se hallan bajo la conducción de funcionarios gubernamentales. Esto resulta en una estructura organizacional burocrática incapaz de responder de manera adecuada a nuevas condiciones. Es probable que esa estructura no haya sido decisiva (aunque sí ineficaz) en el pasado, ya que anteriormente los administradores no tenían que vérselas con organizaciones competidoras. Esto ha cambiado, sobre todo porque en China fue admitido como miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 2001. Si bien de los administradores de fábricas en lo individual se espera que cumplan el plan anual, en los niveles inferiores prevalece la noción de una vaga responsabilidad colectiva. Dentro de la estructura burocrática formal, las relaciones entre las personas son de carácter más bien informal. Quien encabeza la organización no es siempre quien ostenta el poder. Las relaciones personales y familiares, y el derecho de antigüedad son a menudo más importantes que la autoridad formal.

Recientemente, a través del "sistema de responsabilidad industrial", se han hecho intentos por delegar más autoridad a los niveles inferiores. Las fábricas ya están autorizadas a generar utilidades. Como en Japón, también en las empresas chinas persisten sólidas culturas organizacionales. Las investigaciones al respecto indican que el grado de identificación con la empresa varía considerablemente, pero un bajo nivel de compromiso con la empresa no resulta en cambios organizacionales frecuentes, ya que es muy difícil cambiar de puesto entre organizaciones estatales. Asimismo, impera una falta de espíritu competitivo entre los empleados, a diferencia de lo que ocurre en Estados Unidos.

Organización en México

Las organizaciones productivas mexicanas tradicionalmente se integran sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. La definición de unidades administrativas, niveles jerárquicos y funciones normalmente se deriva del objeto contenido en su instrumento jurídico de creación, de la visión de negocio de su titular y de la alta dirección, así como de las condiciones en el mercado en el que participan.

3 "Zhengxu Wang Reforming State—Owned Enterprises in China: Two Decades of Struggles", Universidad de Chicago", en http://cosa.uchicago.edu/zhengxuwang6.htm, visitada el 4 de junio de 2002.

Su estructura orgánica es formal y precisa con claridad la asignación de tareas, aunque paralelamente existe una gran dosis de datos informales, lo que influye en que la cultura organizacional se perciba como un vínculo individual más que institucional, circunstancia que muestra sus efectos en los índices de rotación del personal.

En la actualidad, las organizaciones encaran serios procesos de cambio, lo que se ha constituido en un factor decisivo para complementar los modelos regidos por la administración clásicas, estableciendo grupos de trabajo con equipos de alto desempeño, orientados al compromiso, los cuales están contribuyendo a crear un ambiente de trabajo-aprendizaje que incrementa la motivación y creatividad en sus esquemas y normas de actuación.

Organización en Colombia

Puede observarse la organización desde la perspectiva de la estructura y los procesos, y desde los mecanismos que determinan las relaciones entre los miembros de la empresa.

Desde el primer ángulo de enfoque, la empresa se concibe como un sistema que transforma insumos en productos, de manera que la estructura solamente reconoce como legítimas las funciones que se refieren a ese proceso de transformación. Ese enfoque da lugar a una de las principales deficiencias de las organizaciones colombianas. En efecto, la estructura no incorpora los procesos que se refieren al perfeccionamiento, al aprendizaje, a la innovación y a la búsqueda de flexibilidad.

Las estructuras predominantes son aptas para administrar el estancamiento, para la ejecución de las mismas operaciones repetitivas del pasado. La estructura reconoce lo obvio, lo tangible, lo más simple; pero las acciones que más profundamente determinan la capacidad competitiva de las organizaciones, lo más sutil, lo más complejo, es completamente ignorado: no existen órganos para administrar la flexibilidad ni la inteligencia institucional.

Vista la organización como un sistema de relaciones entre las personas que la forman, el diseño estructural se rige por los principios clásicos, que destacan las relaciones de autoridad y subordinación, y ponen de manifiesto la necesidad de delimitar funciones y responsabilidades como una condición necesaria para calificar los méritos individuales y asignar los premios y las sanciones.

En los últimos años las reformas a la estructura organizacional se han basado en uno o más de estos cuatro criterios de diseño:

- Lograr que la estructura se ajuste más estrictamente a la misión y a la estrategia.
- Reducir el número de niveles jeráquicos en busca de una estructura más plana.
- Incorporar la administración del mejoramiento de los procesos, priorizando la calidad y la atención al cliente.
- Introducir una mayor flexibilidad mediante la gerencia de proyectos.

A pesar de que se habla con insistencia sobre el clima laboral y se hacen declaraciones sobre la importancia de los recursos humanos, no aparece todavía en la estructura un órgano que asuma formalmente la administración sistemática de los comportamientos organizacionales.

Esta carencia, unida a la ya enunciada sobre la incipiencia de los órganos de gobierno, constituyen los dos problemas de mayor importancia que afectan el diseño de las estructuras organizacionales de las empresas colombianas.



Enfoque internacional

Organizar para el servicio de calidad en Europa, América del Norte y Japón[4]

La excelencia en el servicio será uno de los factores de éxito clave en el ambiente competitivo mundial. John Humble, con el apoyo del Management Centre Europe y su casa matriz, la American Management Association, así como la Japanese Management Association, realizó un estudio internacional histórico sobre el servicio a fines de la década de 1980. Participaron en el estudio un total de 3375 gerentes de alto y mediano nivel: 1300 europeos, casi el mismo número de estadounidenses y canadienses y casi 800 japoneses. Si bien se encontraron diferencias entre europeos, estadounidenses y japoneses, todos parecieron estar de acuerdo en la importancia de un servicio superior.

En este artículo, el concepto de servicio fue utilizado en un sentido amplio, aplicado a la filosofía, políticas, procedimientos externos e internos y seleccionó otros elementos.

Resultados generales

En resumen, éstos fueron los resultados: más de 90% de los participantes en el estudio consideraron que el servicio sería más importante en los siguientes cinco años. Quizá más importante para los gerentes es que cerca de 80% de los participantes consideraron que mejorar la calidad del servicio sería "la clave para el éxito competitivo". Proporcionar servicio superior no está limitado a las posiciones de alta gerencia o de menor nivel; 92% de los participantes declararon que es una de las responsabilidades clave de cualquier posición.

Satisfacción del cliente

Un análisis más detallado del estudio señala algunos resultados interesantes. Cuando se preguntó a los participantes sobre la importancia del servicio cinco años antes comparada con la del próximo quinquenio, los japoneses asignaron mucha mayor importancia al servicio que los europeos o los estadounidenses. Algunos motivos para asignar importancia al servicio fueron que es un factor de diferenciación elemental, la competencia es más feroz y los clientes son más exigentes que en el pasado.

Se utilizaba una variedad de medios para mejorar el servicio, que incluía discusiones con la fuerza de ventas, reuniones regulares entre clientes y la alta gerencia, investigación de mercados de clientes potenciales y cuestionarios para los clientes. En todos los criterios para mejorar el servicio, los japoneses calificaron más alto que los europeos y estadounidenses.

---

[4] Basado en la investigación realizada por John Humble y Domenico Fanelli, *Service: The New Competitive Edge*, Bruselas: Management Centre Europe, sin fecha. La investigación empezó en 1988 y continuó hasta 1989. Extractos resumidos con autorización de John Humble.

Al medir el grado de satisfacción del cliente se utilizaron una variedad de métodos. Los japoneses obtuvieron la puntuación más alta por arriba de los europeos y los estadounidenses en todos los criterios. Hubo algunas diferencias interesantes entre los participantes estadounidenses y europeos en los métodos utilizados para medir la satisfacción, que incluyeron visitas personales de representantes de ventas y gerentes, análisis de las quejas de los clientes, reuniones de enfoque con grupos de clientes, empleo de profesionales independientes y el uso de cuestionarios (europeos, 65%; estadounidenses, 97%) y servicios telefónicos libres de cargo (europeos 39%; estadounidenses, 51%). Un tanto sorprendente es cómo miden los japoneses la satisfacción del cliente. Al preguntárseles si las compañías habían cuantificado los estándares de desempeño, sólo 36% de los japoneses contestaron que "sí" (los europeos 59%; los estadounidenses, 58%), en tanto que 53% contestó "no" (europeos, 32%; estadounidenses, 38%). Los otros participantes contestaron "no sé". Parece entonces, que los japoneses tienen más sentido del servicio al cliente por los datos duros.

Organizar para la excelencia en el servicio

Al organizar para un servicio superior, los participantes de las tres áreas dijeron que la burocracia interfiere a menudo en la tarea de eliminar barreras. Un descubrimiento muy interesante es el grado de autoridad concedida a los gerentes para satisfacer a los clientes. Específicamente, cuando se preguntó a los participantes: "En su organización, ¿tiene usted la autoridad de utilizar su propio juicio para satisfacer al cliente?", 84% en Estados Unidos y 68% en Europa contestaron "sí", pero sólo 34% lo hicieron en Japón. Esto indica con claridad el enfoque individualista a la administración en Estados Unidos frente al enfoque de grupo que busca el consenso en Japón.

Implicaciones de la encuesta

Los descubrimientos de la encuesta tienen importantes implicaciones. Gerentes y no gerentes necesitan prestar más atención al servicio para mantenerse competitivos. La capacitación es una respuesta. Otra es observar los enfoques de los competidores al prestar servicio a sus clientes. Más aún, la satisfacción del cliente debe ser monitoreada sistemáticamente. Quizá más importante, el compromiso del servicio al cliente mejorado debe ser parte importante de la tarea de todos (incluido como un estándar de desempeño) y un aspecto integral del plan estratégico de la compañía.

Enfoque empresarial

Formas legales de organización y propiedad intelectual de nuevos proyectos

En un contexto empresarial, organizar a menudo se refiere a los pasos iniciales que los fundadores de una nueva empresa dan para establecer legalmente la organización. Este paso organizacional es esencial, ya que el nuevo proyecto no existe oficialmente hasta que tenga algún reconocimiento gubernamental de su estatus. Esto significa que

los fundadores y gerentes de la organización deben seguir ciertos pasos legales para establecer el proyecto. Las nuevas empresas pueden tomar una de varias formas legales. Éstas normalmente caen en una de tres categorías: propiedad única, sociedad o corporación.[5]

Propiedad única es una forma legal reconocida de una organización; sin embargo, la organización no se distingue del propietario de la empresa. Por ejemplo, John Smith puede establecer la compañía 'ABC' como propiedad única para el propósito de hacer empresas, pero la ley reconoce que la compañía ABC es una extensión de John Smith y él es, por tanto, responsable de todos sus asuntos (gastos y obligaciones). La propiedad única es una forma legal común de empresa en Estados Unidos porque es sencilla y poco costosa de establecer. No obstante, no proporciona un mecanismo para reunir cantidades de capital significativas, ni tampoco proporciona límites a la responsabilidad de la empresa para el empresario/fundador.

Una sociedad es otra entidad de empresas de formación común en la que dos o más fundadores son propietarios del conjunto de empresas y comparten las utilidades y obligaciones de la organización. Organizar una empresa como sociedad tiene beneficios, ya que los socios comparten los costos y aportan talentos y recursos únicos a la empresa. Empero, todos los socios son igualmente responsables de las obligaciones de la empresa. Un contrato de sociedad debe redactarse de manera que defina con claridad las responsabilidades de todos los socios.

La corporación es apropiada para organizaciones que necesitan reunir cantidades importantes de capital accionario. Ya que la corporación es una entidad legal separada de los propietarios, porciones (acciones) de la corporación se pueden vender para financiar las operaciones e inversión de la compañía. Más aún, ya que la corporación es una entidad legal separada, los propietarios no son responsables de las deudas de la corporación más allá de su propiedad de capital.[6]

La tabla C3.3 presenta un resumen de problemas específicos de control, administración y responsabilidad de varios tipos de formas organizacionales. Fueron proporcionados por Hason Bridgett Marcus Vlahos y Rudy, LLP, un destacado corporativo de despachos de abogados de San Francisco. Puede servir como una guía útil para gerentes empresariales que consideran lanzar un proyecto nuevo en el Valle del Silicón, o en otra parte.

TABLA C3.3 Comparación de empresas en 2006[7]

	Control	Administración	Obligaciones	Utilidades
Propietario único	Propietario	Propietario	Propietario/seguro	Propietario
Sociedad general	Socios	Socios o designado	Socios/seguro	Socios acciones
Sociedad limitada	General/limitado	Socio general o designado, NO los socios limitados	Socio general y sociedad limitada/seguro	Socios generales y limitados según contrato

(*continúa*)

5 Véase *California Corporation Law de Marsh*, Harold, R. Roy Finkle y Larry W. Sonsini, Aspen Law and Business Publishers, 4a. ed., Ring, enero, 2000, para un análisis amplio de todos los aspectos de la ley corporativa de California.

6 Véase, *Entrepreneurship: Starting and Operating a Small Business*, de Mariotti, Steve, Pearson Prentice Hall, 2007, para un breve análisis de las ventajas y desventajas de cada tipo de entidad legal.

7 Resumida de Corporate Entity Table creada por Jonathan Storper, Socio legal de Hanson Bridgett Marcus Vlahos & Rudy, LLP.

TABLA C3.3 (*conclusión*)				
	Control	**Administración**	**Obligaciones**	**Utilidades**
Corporación	Consejo y accionistas	Consejo y funcionarios	Corporación pero el consejo y funcionarios tienen deber fiduciario	Accionistas como dividendos o salarios
Corporación	Consejo y accionistas	Consejo y funcionarios	Corporación pero el consejo y funcionarios tienen deber fiduciario	Accionistas como dividendos o salarios. Si las utilidades no son distribuidas prorrata, la distribución excesiva podría ser tratada como que crea una 2ª clase de acciones
Corporación profesional	Limitaciones en porcentaje de propietarios sin licencia	Consejo y funcionarios	Corporación pero el consejo y funcionarios tienen deber fiduciario	Limitaciones en porcentaje de receptores de distribuciones sin licencia
No lucrativa	Consejo fiduciario/ miembros votantes	Consejo y funcionarios	Mayores limitaciones en la responsabilidad permitida/ seguro (véase el código de Corps. §5047.5, 5239)	No distribuidas
Compañías de responsabilidad limitada	Gerente y/o miembros	Gerentes y/o miembros y/o funcionarios	Compañía de responsabilidad limitada, pero gerente o los miembros dirigentes tienen deber fiduciario/seguro	Miembros – según contrato de operación o contribución
Sociedad de responsabilidad limitada	Socios: 1. Abogados 2. Contadores 3. Arquitectos	Socios o designado	SRL; cada socio sólo tendrá una responsabilidad personal limitada por reclamaciones contra otros socios o SRL; la responsabilidad puede ser cubierta/seguro	Socios según contrato de sociedad o contribución

La elección de entidad legal es una acción administrativa crucial ya que facilita y limita el tipo de elecciones organizacionales disponibles. Estas decisiones organizacionales iniciales de los gerentes de la empresa determinan en gran medida el futuro de una compañía nueva. Como se señala en la tabla C3.3, el control y la administración de la organización son determinados, en parte, por la forma legal de la empresa. ¿Estará la empresa mejor organizada como una sociedad a partes iguales, o una corporación propiedad de accionistas y dirigida por miembros del consejo? ¿Cómo se dividirán las utilidades? ¿Quién es responsable de los gastos y obligaciones de la empresa? Estas cuestiones son determinadas en gran medida por la elección de la entidad legal. Por tanto, los gerentes deben entender a fondo las necesidades de las empresas que dirigen y la mejor entidad legal que los ayude a organizar este proyecto.

Propiedad intelectual

Al organizar una compañía, los gerentes deben ser capaces de desarrollar y apalancar los activos intelectuales de la empresa. Ideas y conocimientos creados por los empleados de la compañía se pueden transformar en activos de la empresa mediante el desarrollo

de derechos de propiedad intelectual. La propiedad intelectual puede ser un recurso vital para las empresas, a menudo sirven como una competencia central de la compañía que puede ser desarrollada en muchos productos y servicios distintos. La propiedad intelectual puede tomar varias formas. Tipos comunes de propiedad intelectual incluyen derechos registrados, marcas registradas, patentes y secretos industriales.

Una breve panorámica de estos tipos de propiedad intelectual se presenta en la tabla C3.4. Los datos han sido proporcionados por Wilson Sonsini Goodrich y Rosati, una destacada empresa legal de inversión en el Valle del Silicón.[8]

TABLA C3.4 Resumen de tipos de propiedad intelectual

Derechos registrados	Protegen los trabajos originales de autoría asentados en cualquier medio tangible de expresión. Protegen la expresión, no la idea y sólo contra la copia, no la creación independiente. La propiedad inicialmente está en el autor, a menos que sea un trabajo contratado. Los materiales deberán ser marcados ©2006 (Nombre). El registro no es requerido para tener los derechos de registro, pero es necesario para proceder a una acción legal por violación a los derechos registrados.
Marca registrada/marca de servicio	Es una palabra, eslogan, diseño, imagen o símbolo utilizado para identificar y distinguir bienes o servicios en el comercio. Las marcas registradas o las marcas de servicio identifican la fuente de los bienes y funcionan comercialmente para permitir a los consumidores esperar una calidad consistente. Al menos la primera letra de la marca registrada debe ir en mayúscula y el símbolo ® (para marcas con registro federal) debe aparecer junto a la marca.
Patente	Aporta el derecho del propietario a excluir a otros de fabricar, utilizar o vender.
Patentes de utilidad	Se utilizan para un artículo o método nuevo y útil.
Patentes de diseño	Son características ornamentales visuales incluidas en, o aplicadas a, un artículo de manufactura; inseparable del artículo y no puede existir solo. Características funcionales no protegibles por la patente de diseño.
Secreto industrial	Información que puede ser descrita con la particularidad de separarla de asuntos de conocimiento general en la industria. La información deriva valor económico independiente por no ser conocida en general.

Organizar de manera adecuada la propiedad intelectual de una empresa puede llevar a rendimientos significativos para los accionistas.[9] Entre las empresas de tecnología se ha prestado mucha atención a organizar un portafolio de patentes efectivo y al uso estratégico del registro de patentes. En esencia, una compañía puede poner bajo vigilancia el terreno relacionado con sus productos centrales al registrar patentes sobre tecnologías o procesos relacionados con su línea de empresas. Este tipo de estrategia or-

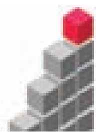
---

8 Resumida de una presentación de Cecily Anne O'Reagan, destacada abogada de Wilson Sonsini Goodrich and Rosati, LLP.

9 Véase también *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*, de Dorf, Richard C.y Thomas H. Byers, McGraw-Hill, 2007, 2a. ed., para un análisis de la propiedad intelectual en proyectos de alto crecimiento tecnológico.

ganizacional de patentes agrega valor a la empresa de dos maneras. Incrementa el valor de las opciones del desarrollo futuro del producto relacionados con el portafolio de patentes de la empresa (como posibles productos futuros que parten de una tecnología en particular que ahora es propiedad de la empresa). Tener un portafolio de patentes amplio también incrementa las oportunidades de licencias potenciales conforme otras empresas quieran desarrollar productos relacionados con tecnología propiedad de la empresa que tiene las patentes, están obligadas legalmente a pagar a la empresa por los derechos de producir y vender un producto que utiliza esa tecnología.[10]

Si bien a menudo se presta mucha atención a las patentes, el uso efectivo de secretos industriales, derechos registrados y marcas registradas también puede fortalecer el valor de la empresa. La estructura organizacional puede desempeñar un rol en la administración de la propiedad intelectual (PI). Por ejemplo, ¿quién debe tener acceso a qué elementos del portafolio de patentes de la empresa? ¿Cómo se pueden utilizar mejor las patentes de una empresa entre las diversas unidades organizacionales? ¿Puede la capacidad innovadora de una empresa ser fortalecida por la organización de su propiedad intelectual? ¿Qué estructura de crear departamentos es la más adecuada para el portafolio de PI de una empresa en particular? ¿Qué grado de centralización o descentralización del control de la PI de una empresa es el mejor? ¿Se debe establecer un departamento separado para supervisar la propiedad intelectual de una empresa y autorizar su uso a otros elementos de una compañía? Un gerente empresarial debe buscar las mejores respuestas para estas preguntas en el desarrollo de una estrategia organizacional adecuada para la empresa.



Caso de la industria mundial del automóvil

Cómo nació el Lexus y continuó su éxito en Estados Unidos, pero, ¿tendrá éxito en Japón?[11]

Uno de los mejores ejemplos de la competencia mundial está en la industria del automóvil. Conforme los japoneses ganaban participación de mercado en Estados Unidos, los fabricantes de autos estadounidenses requirieron que los japoneses se autoimpusieran cuotas sobre los coches exportados a Estados Unidos. Esto alentó a las empresas japonesas no sólo a establecer sus plantas en Estados Unidos, sino a construir autos más grandes y lujosos para competir con los coches estadounidenses de mayor precio y los costosos autos europeos como el Mercedes y el BMW.

Uno de esos autos japoneses es el Lexus, de Toyota. Este auto está dirigido a clientes que les gustaría comprar un Mercedes o un BMW, pero no pueden pagarlos. Con una etiqueta de precio de 35 000 dólares, el Lexus es sustancialmente menos costoso que las importaciones europeas comparables.

En 1983, Toyota se propuso desarrollar el mejor auto del mundo, medido contra el Mercedes y el BMW. La meta era producir un coche silencioso, cómodo y seguro que pudiera viajar a 150 millas por hora y evitar el impuesto al devorador de gasolina gravado en autos con rendimiento inferior a 22.5 millas por galón. Esto parecía ser una idea de metas en

[10] Véase también *Top Ten Practical Tips for Strategic Patent Portfolio Management*, de Liu, Michele y Dennis Fernández, USF Entrepreneur Newsletter http://www.usfca.edu/sobam/nvc/newsletter/2005/9/2.html.

[11] Se utilizaron fuentes misceláneas, que incluyen Taylor III, Alex, "Here Come Japan's New Luxury Cars", *Fortune*, 14 de agosto, 1989, pp. 62-66; Zellner, Wendy, "Two Days in Boot Camp: Learning to Love Lexus", *BusinessWeek*, 4 de septiembre, 1989, p. 87; Landler, Mark y Wendy Zellner, "No Joyride for Japan", *BusinessWeek*, 15 de enero, 1990, pp. 20-21; "Mercedes-Benz Unit in U.S. to Unveil Car Priced under $30,000", *Wall Street Journal*, 31 de agosto, 1990; Technical Notes, Motor Age, noviembre, 2001, p. 45; "Lexus ES 300 Engineering Demands: Quiet Handling", *Automotive News*, 6 de agosto, 2001, p. 16; "Lexus 2001 Technology Preview", *Motor Age*, enero, 2001, p. 38; "Two Boulevard Cruisers that Flip Their Lids", *BusinessWeek*, 8 de octubre, 2001, p. 118; "Near-Luxury Is a Problem for Cadillac", *Automotive Industries*, mayo, 2001, p. 20; Lexus, *www.lexus.com*, consultado el 1 de octubre, 2006; y *www.lexussafety.com*, consultado el 1 de octubre, 2006.



conflicto: los coches rápidos parecían irreconciliables con autos eficientes en el consumo de combustible. Para igualar estas metas en conflicto, cada subsistema del coche se tenía que examinar con todo cuidado, mejorado cuando fuera posible, e integrado al diseño total. La primera versión del motor de 32 válvulas de 8 cilindros en V no cumplió el requisito de economía de combustible. Los ingenieros aplicaron una técnica para solucionar problemas llamada "contramedidas a fondo en la fuente". Esto significa un intento por mejorar cada componente hasta que se alcanzan los objetivos de diseño. No sólo el motor, sino la transmisión y otras partes fueron sometidos a un estrecho escrutinio para que el auto cumpliese los requisitos de combustible estadounidenses.

El enfoque de Toyota para alcanzar la calidad es diferente al de los fabricantes alemanes. Estos últimos utilizan procesos de producción de mano de obra un tanto intensiva. En contraste, la avanzada tecnología de manufactura de Toyota busca la alta calidad a través de la automatización que sólo requiere una fracción de la fuerza de trabajo utilizada por los fabricantes alemanes. En verdad, si esta estrategia resultaba exitosa, podría ser el arma secreta para ganar participación de mercado en el mercado de los autos de lujo.

En el desarrollo del Lexus, cada aspecto del coche fue estudiado con cuidado teniendo al consumidor en mente. La carrocería del auto y la parte posterior, por ejemplo, fueron meticulosamente diseñadas y probadas para el arrastre del viento. Los coches de los competidores utilizados como puntos de comparación fueron estudiados a fondo. Las similitudes del Lexus con el Mercedes y el BMW son inequívocas. A propósito, el nombre de Lexus, fue escogido con cuidado. Varios nombres potenciales consistentes de palabras sin sentido fueron seleccionados por computadora. Se pensó que Lexus transmite un sentido de lujo.

Para comercializar el coche, Toyota estableció una red de distribuidores separada, medida adoptada antes por Honda para vender sus autos Acura. De nuevo, se aplicaron esfuerzos extremos para diseñar las salas de exhibición y la capacitación de mecánicos. Para introducir el coche, se enviaron reporteros a Alemania donde tuvieron la oportunidad de comparar el Lexus con autos Jaguar, BMW y Mercedes en la *autobahn*, que no tiene límites de velocidad. Después de seis años en su fabricación el auto de 500 millones de dólares al fin nació. ¿Qué depara el futuro para el Lexus?

A los fabricantes europeos les preocupa naturalmente la invasión de autos de lujo japoneses. Mercedes y BMW no sólo tienen que competir en el mercado estadounidense, sino también pueden enfrentar las amenazas de una invasión japonesa en el Continente conforme la Unión Europea avance a un mercado automotriz mundial.

Desde su nacimiento en la década de 1980, Lexus se ha convertido en un competidor formidable en Estados Unidos. A los coches Lexus se les conoce por su calidad, confiabilidad y suave manejo. Originalmente, el modelo ES 250 se basaba en el Toyota Camry, menos costoso, hecho que los competidores utilizaron en su publicidad. Sin embargo, para 2002, la compañía ofrecía una variedad de modelos, como los autos para cinco pasajeros LS 430 (con un precio de 54 800 dólares en Estados Unidos), ES 300, GS 430 e IS 300. Estos autos son complementados por el LX 470, vehículo deportivo utilitario para ocho pasajeros y el RX 300 para cinco pasajeros. Sus críticos consideran a algunos de los coches Lexus como vehículos de lujo cómodos, pero cuadrados. Esta imagen no se aplica al Lexus SC 430, que es un convertible de capota dura con techo retráctil automático. Es evidente que la alineación de modelos ha ensombrecido la línea Cadillac de General Motors, que se tenía en alta estima. Por otra parte, marcas alemanas como Mercedes-Benz, BMW y Audi, así como la japonesa Infiniti compiten por los mismos mercados que Lexus.

El Lexus de Toyota ha sido un exitoso auto de lujo en Estados Unidos, pero hasta ahora no en Japón. Los compradores de autos de lujo japoneses han favorecido a los coches alemanes de BMW, Mercedes y Audi (fabricado por Volkswagen). Con la popularidad de Toyota en Japón, había poca necesidad de introducir un Lexus de lujo. Pero ahora Toyota ve la oportunidad de vender su modelo de lujo, el Lexus, a jóvenes profesionales con dinero. Pero esto puede no ser fácil porque aprecian la ingeniería alemana.

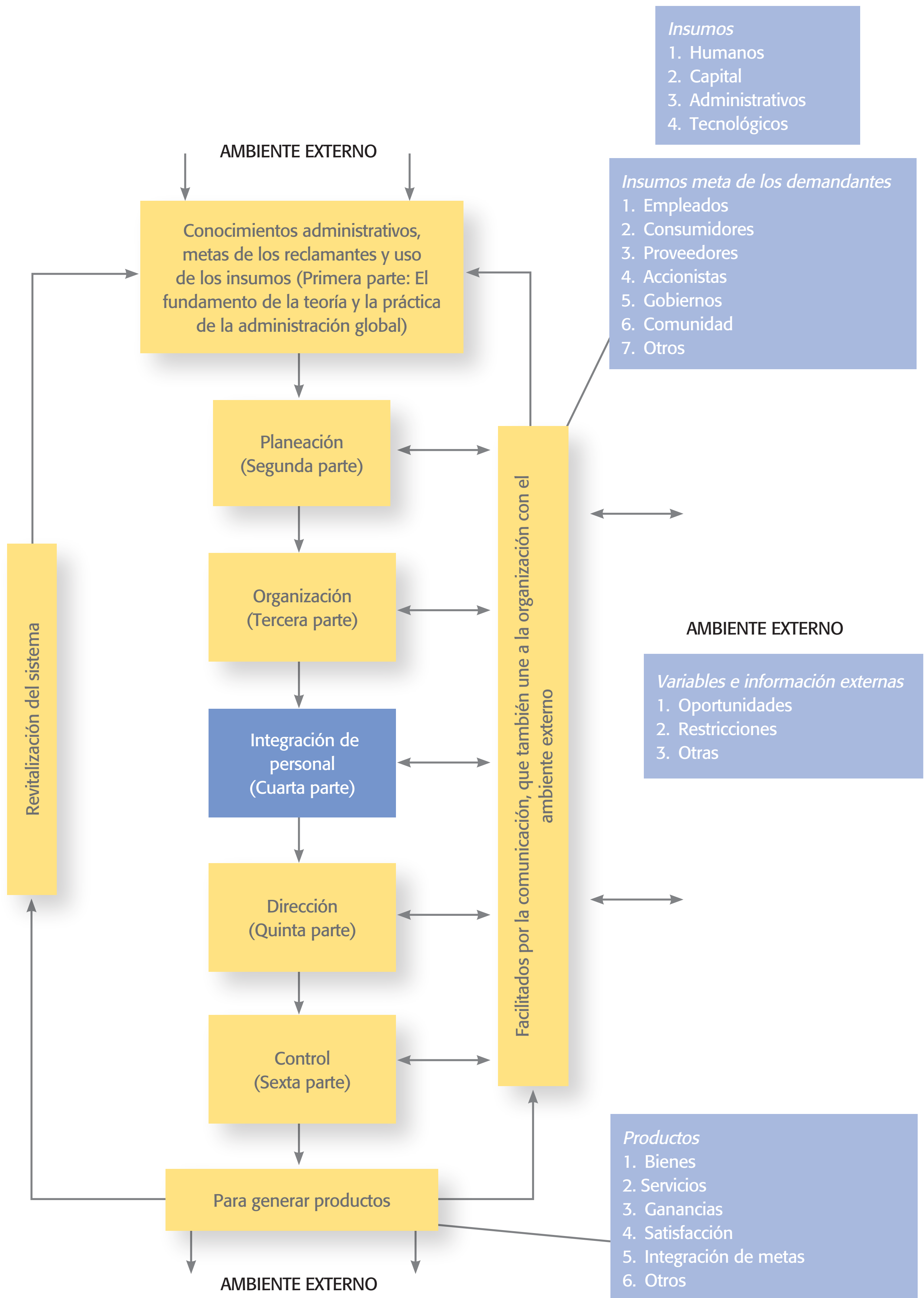
Autos que se han vendido similares a los modelos Lexus estadounidenses se desplazan en Japón bajo la marca Toyota. Tal vez sería una tarea difícil para los distribuidores japoneses vender autos similares bajo la marca Lexus. Para preparar la introducción de los modelos Lexus en Japón (el LS 430 estaba proyectado para 2006), Toyota capacita a sus distribuidores en lo que se ha llamado la "Universidad Lexus" para comparar sus coches con las marcas alemanas. Si Toyota tiene éxito, las japonesas Nissan y Honda pueden seguir con la introducción de sus marcas de lujo Infinity y Accord, ambas disponibles en Estados Unidos, pero no en Japón.

Preguntas

1. ¿Podrían los fabricantes estadounidenses aplicar el mismo enfoque de Toyota para construir un auto como ése? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Cuáles podrían ser algunos obstáculos?
2. ¿Cree que el Lexus puede obtener una imagen similar a la de los autos BMW y Mercedes?
3. Prepare un perfil del comprador potencial del Lexus.
4. ¿Qué deben hacer Mercedes y BMW para contraatacar la amenaza japonesa en Estados Unidos y Europa?
5. ¿Por qué ha sido el modelo Lexus exitoso en Estados Unidos pero no se ha comercializado en Japón? (Sugerencia: Revise la frecuencia de registros de reparaciones de los autos de lujo. También hable con distribuidores o propietarios de un Lexus.)
6. ¿Cree que Lexus tendrá éxito en Japón? ¿Por qué sí, o por qué no?

4 Parte

Integración de personal


Insumos
1. Humanos
2. Capital
3. Administrativos
4. Tecnológicos
AMBIENTE EXTERNO
Conocimientos administrativos, metas de los reclamantes y uso de los insumos (Primera parte: El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global)
Insumos meta de los demandantes
1. Empleados
2. Consumidores
3. Proveedores
4. Accionistas
5. Gobiernos
6. Comunidad
7. Otros
Planeación (Segunda parte)
Organización (Tercera parte)
Integración de personal (Cuarta parte)
Dirección (Quinta parte)
Control (Sexta parte)
Revitalización del sistema
Facilitados por la comunicación, que también une a la organización con el ambiente externo
AMBIENTE EXTERNO
Variables e información externas
1. Oportunidades
2. Restricciones
3. Otras
Para generar productos
Productos
1. Bienes
2. Servicios
3. Ganancias
4. Satisfacción
5. Integración de metas
6. Otros
AMBIENTE EXTERNO

11
Capítulo

Administración y selección de recursos humanos



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Definir la función gerencial de la integración de personal.
2. Describir el enfoque de sistemas a la administración de recursos humanos.
3. Explicar el inventario de administración y los factores en el ambiente interno y externo que afectan la integración de personal.
4. Explicar la política de competencia abierta y formas de hacer la integración de personal más efectiva.
5. Resumir aspectos importantes del enfoque de sistemas en la selección de gerentes.
6. Analizar requisitos de posiciones, características importantes del diseño de puestos y características personales necesarias en los gerentes.
7. Describir el proceso de igualar las calificaciones del gerente con los requisitos de la posición.
8. Analizar el proceso de orientación y socialización para nuevos empleados.

Pocos ejecutivos discutirían el hecho de que las personas talentosas son vitales para la operación efectiva de una compañía. Los gerentes a menudo dicen que las personas son su activo más importante. No obstante, los "activos humanos" virtualmente nunca aparecen en la hoja de balance como una categoría separada, aunque una fuerte cantidad de dinero es invertida en la búsqueda de talento, selección y capacitación de las personas. Es por este motivo que el desaparecido Rensis Likert y sus colegas sugirieron llevar cuentas de los valiosos activos humanos, a través del proceso que llamó "contabilidad de los recursos humanos". Este enfoque no deja de tener problemas y hasta existen conflictos entre los expertos en administración y los defensores de la contabilidad de los recursos humanos, por un lado, y los financieros que tienen que desarrollar el sistema para medir los activos humanos, por el otro.[1] Lo importante aquí es el reconocimiento de que la integración de personal es una función crucial de los gerentes, la cual bien puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa.

El capítulo inicia con una definición de la función gerencial de la integración de personal y una explicación del rol del gerente en esta función. Luego presenta una panorámica del enfoque de sistemas a la administración de recursos humanos antes de concluir con un análisis de los diversos aspectos de seleccionar a la persona correcta.

Definición de la integración de personal

Integración de personal
Cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización.

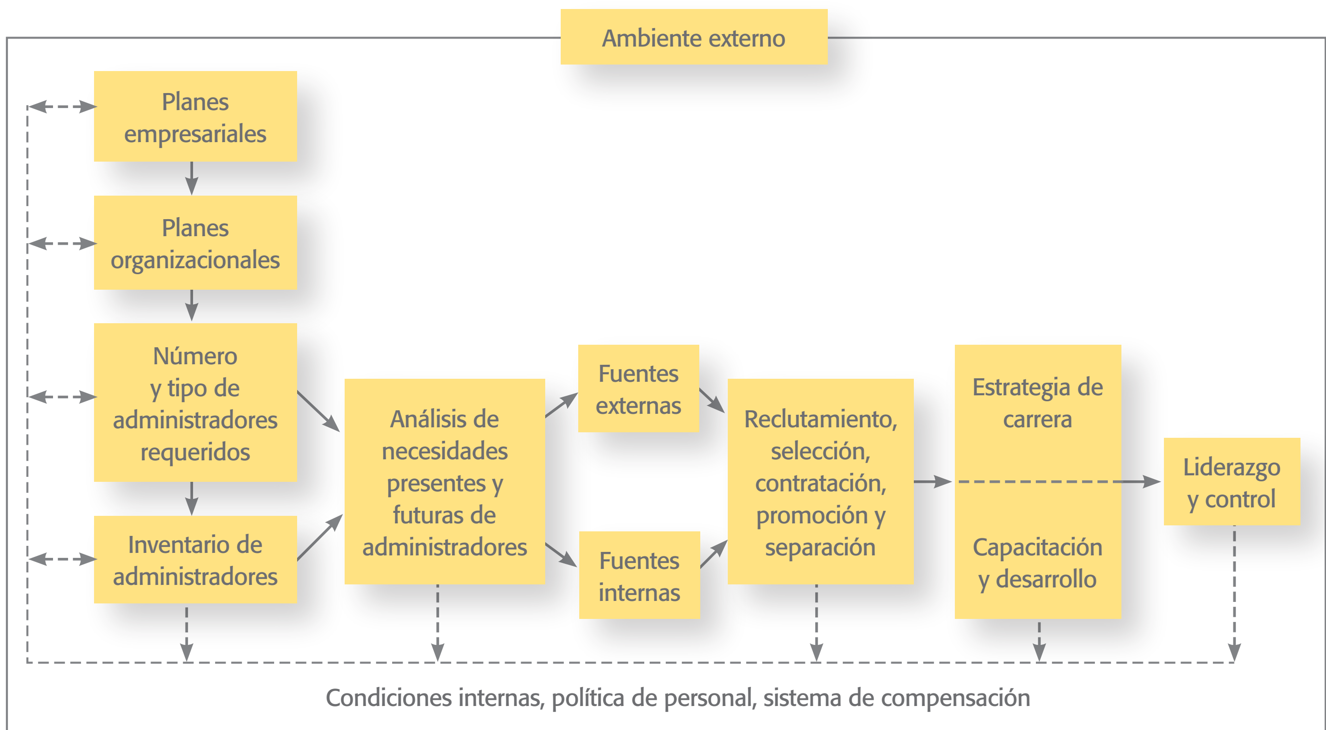
La función gerencial de la **integración de personal** (*staffing*) se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, el establecimiento de estructuras intencionales de roles y posiciones.

Muchos escritores sobre la teoría de la administración consideran la integración de personal como una fase de organizar. Sin embargo, en este libro, integrar personal se identifica como una función gerencial separada por varios motivos. Primero, la integración de posiciones organizacionales incluye conocimientos y enfoques no siempre reconocidos por los gerentes practicantes, que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de roles y prestan poca atención a cubrirlos. Segundo, hacer de la integración de personal una función separada facilita dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, evaluación, planeación de la carrera y desarrollo de gerentes del personal. Tercero, se ha desarrollado un importante cuerpo de conocimiento y experiencia en el área de integración de personal. El cuarto motivo para separar la integración de personal es que los gerentes a menudo ignoran el hecho de que asignar personal es su responsabilidad, no del departamento de personal. Es cierto, este departamento aporta asistencia valiosa, pero es tarea de los gerentes cubrir las posiciones en su organización y mantenerlas cubiertas con personal calificado.

[1] Véase también contabilidad de activos humanos para la economía en *www.knowledgeu.com/human_capital.html*, consultado el 5 de junio, 2002.

Enfoque de sistemas a la administración de recursos humanos: una introducción a la función de integración de personal[2]

La figura 11.1 ilustra cómo la función gerencial de la integración de personal se relaciona con el sistema de administración total. Específicamente, los planes de la empresa se convierten en la base de los planes de organización, necesarios para alcanzar los objetivos de la compañía. Las estructuras de organización actuales y proyectadas determinan el número y tipo de gerentes requeridos. Estas demandas se comparan con el talento disponible a través del inventario gerencial. Con base en este análisis, se utilizan fuentes externas e internas en los procesos de reclutamiento, selección, colocación, promoción y separación. Otros aspectos esenciales de la integración de personal son la evaluación, estrategia en la carrera y la capacitación y desarrollo de los gerentes.



Nota: La figura es un esbozo de la función de integración de personal. Las variables no discutidas en la cuarta parte, pero que también afectan la integración de personal se incluyen con líneas punteadas. Los planes de la empresa se discuten en la segunda parte, los planes de organización en la tercera parte y dirección y control en las quinta y sexta partes.

FIGURA 11.1 Enfoque de sistemas de la integración de personal

[2] Para un análisis de la administración de recursos humanos en empresas alemanas y estadounidenses, véase Wagner, Helmut y Marion Linke, "Internationales Management der Humanressourcen en deutschen und amerikanischen Unternehmen", en Berndt, Ralph (ed.), *Global Management*, Berlín: Springer, 1996, pp. 457-475. Véase también the Society for Human Resource Management, *www.shrm.org*, consultado el 1 de octubre, 2006.

La integración de personal, como se ve en el modelo, afecta la dirección y el control. Por ejemplo, gerentes bien capacitados crean un ambiente donde las personas, al trabajar en grupos, pueden lograr los objetivos de la empresa y al mismo tiempo alcanzar sus metas personales. En otras palabras, la integración de personal apropiada facilita la dirección. De igual modo, seleccionar gerentes de calidad afecta el control, por ejemplo, al prevenir que muchas desviaciones indeseables se conviertan en problemas importantes.

La integración de personal requiere un enfoque de sistema abierto. Se realiza dentro de la empresa, que a su vez está ligado al ambiente externo. Por tanto, factores internos de la compañía como políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de recompensas se deben tomar en cuenta. Es evidente que sin recompensas adecuadas, es imposible atraer y conservar gerentes de calidad. El ambiente externo tampoco puede ser ignorado: la alta tecnología exige gerentes bien capacitados, bien educados y muy hábiles. La incapacidad de cubrir la demanda de esos gerentes puede impedir que la empresa crezca a la tasa deseada.



Perspectiva internacional

Santander y su modelo global de recursos humanos

Santander es uno de los bancos más fuertes y con gran presencia y reputación en Europa y América Latina. El grupo cuenta con más de 129 mil empleados, 69 millones de clientes y 2.3 millones de accionistas en todo el mundo. El 2006 fue un muy buen año, pues alcanzó utilidades de 7 596 millones de euros, 22% más que en 2005.

Con ese tamaño, cualquier se preguntaría: ¿cómo pudieron lograr esas cifras? La respuesta está en su modelo de negocio global, basado en cinco factores: calidad de servicio, eficiencia, calidad del crédito, disciplina y visión global. Dicho modelo es el eje de la administración del grupo y rige también el área de recursos humanos, en la cual también se implantó, como lo explica José Luis Gómez Alciturri, director de Recursos Humanos del grupo, quien afirma que para lograr tal crecimiento se necesita detectar lo mejor de cada empleado y diseñar la mejor manera de integrarlo y gestionarlo a nivel corporativo.

Su modelo de gestión de capital humano parte de un grupo de 200 directivos (Top 200), cuya tarea es establecer los valores y objetivos del grupo. A su vez, un comité corporativo mide sus fortalezas y debilidades.

Además, se desarrollan a 2 300 directivos, 800 se encargan de administrar a las personas el grupo y 1 500 deben implantar las políticas corporativas a nivel local. En ocasiones, esto requiere supervisar a los directivos uno a uno.

No obstante, este gran esfuerzo de cambio y alineación con las políticas corporativas, también requiere de un sistema de compensación adecuado que motive al personal a realizar el cambio. Por lo que se contempló un sistema de compensación total, bonos individuales y aportación a resultados. El modelo busca el "equilibrio entre la gestión local y la corporativa". Otras políticas de la empresa son la flexibilidad laboral, fijación de objetivos individuales, mejorar su evaluación de desempeño, valoración ascendente y evaluación cruzada.

Con estas estrategias, no es de extrañar que Santander logre de nuevo buenos resultados.

Fuente: Información tomada de www.santander.com y de Montserrat Mateos, El modelo global de Santander, Encuentros E&E, en *Expansión y Empleo*, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/encuentros_exe/es/desarrollo/990276.html.

Factores que afectan el número y tipo de gerentes requeridos

El número de gerentes necesarios en una empresa depende no sólo de su tamaño, sino de la complejidad de la estructura de organización, los planes de expansión y la tasa de

rotación del personal gerencial. La relación entre el número de gerentes y el número de empleados no sigue ninguna regla. Al extender o contraer la delegación de autoridad, es posible modificar una estructura para que el número de gerentes en un momento dado se incremente o decrezca, sin importar el tamaño de una operación.

Aun cuando la necesidad de determinar el número de gerentes requeridos se ha resaltado aquí, es evidente que los números son sólo parte del panorama. Específicamente, las calificaciones para posiciones individuales se deben identificar para que los gerentes más indicados puedan ser elegidos. Este tipo de análisis detallado de los requisitos de la posición se estudiará más adelante en el capítulo.

Determinar los recursos gerenciales disponibles: el inventario de administradores

Es común en cualquier negocio, así como en la mayoría de las empresas sin fines de lucro, mantener un inventario de materias primas y bienes para permitirle realizar su operación. Es mucho menos común que las empresas mantengan un inventario de los recursos humanos disponibles, en especial los gerentes, a pesar del hecho de que el número requerido de gerentes competentes es un requisito vital para el éxito. Mantenerse al frente del potencial administrativo dentro de una empresa se puede hacer mediante el uso de un organigrama de inventario (también llamado organigrama de reemplazo de administradores), que simplemente es un organigrama de una unidad con las posiciones gerenciales indicadas y ligadas a la posibilidad de promoción de cada ocupante.



Perspectiva internacional

Drenado de cerebros en BMW[3]

BMW, el fabricante de autos de lujo que quiere ser conocido por producir la "máxima máquina para conducir", enfrentó el éxodo de gerentes clave después de la fallida asociación con el Rover británico. Bernd Pischetsrieder, el director ejecutivo, se fue a Volkswagen; Carl-Peter Forster, el gerente de producción, se fue a Opel; Wolfgang Reitzle del grupo de desarrollo y compras se mudó a Ford, en tanto que su sucesor Wolfgang Ziebart, ahora está en Continental Tire. Podríamos preguntarnos si una compañía con la pérdida de tanto talento gerencial puede sobrevivir en la muy competitiva industria de los autos.

El señor Milberg, el nuevo director ejecutivo de BMW, antiguo profesor y aprendiz de ajustador de máquinas en sus años de formación, tiene confianza en que BMW se desempeñará bien como jugador de nicho con 20 nuevos modelos en la etapa de planeación. La sabiduría convencional radica en el tamaño de la organización, esencial para la supervivencia en la muy competitiva industria del automóvil; no obstante, el señor Milberg declara que "no hay motivo para que BMW se fusione con alguien",[4] Empero, la fortaleza o debilidad de su inventario de talento gerencial debe estar en su mente.

www.bmw.com

La figura 11.2 ilustra un organigrama de inventario de gerentes típico. De un vistazo, el contralor puede ver cuál es su posición con respecto a la función de integración de personal. El sucesor del contralor es probablemente el gerente de contabilidad general y esta persona, a su vez, tiene un sucesor listo para ser promovido. Apoyando a esa persona, está un subordinado listo para promoción dentro de un año, pero abajo de esa posición están una persona que no tiene potencial y dos empleados de contratación reciente.

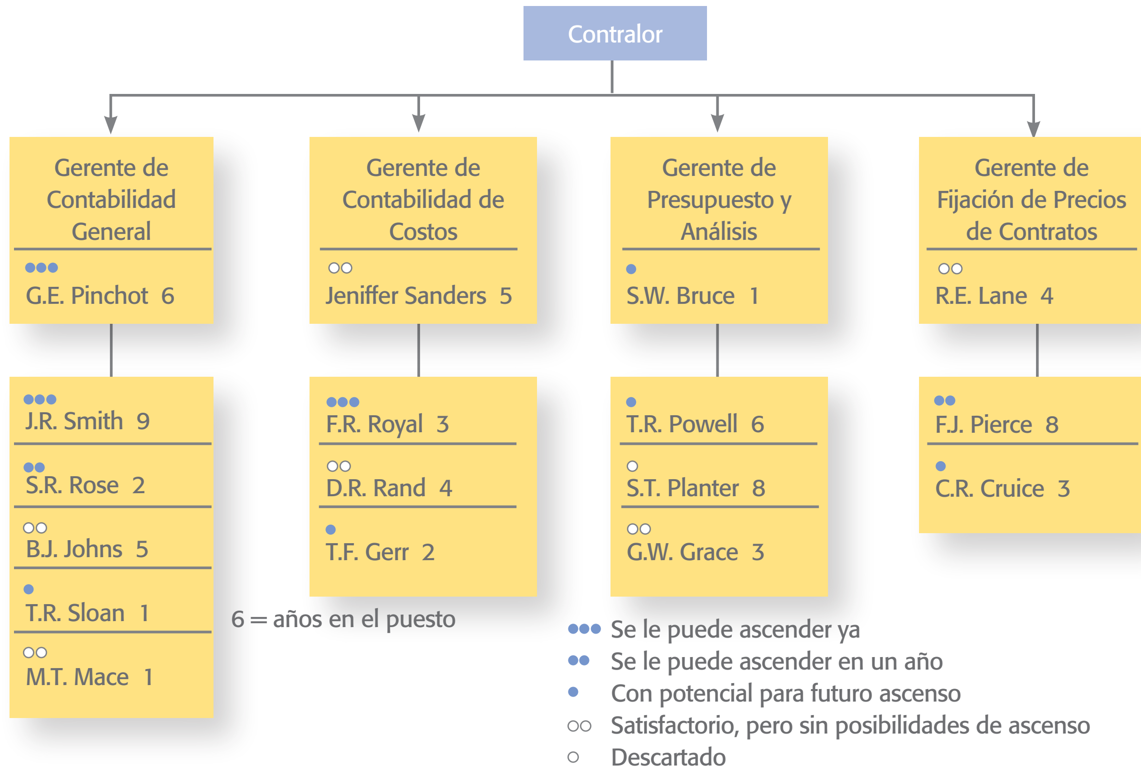


FIGURA 11.2 Organigrama de inventario de administradores

Análisis de la necesidad de administradores: fuentes de información externas e internas



La demanda de mano de obra calificada ha aumentado con el desarrollo económico.

Como se ilustra en la figura 11.1, la necesidad de administradores la determina la empresa y los planes de organización y más específicamente, un análisis del número de gerentes requeridos y el número disponible identificado a través del inventario administrativo. Pero hay otros factores, internos y externos, que tienen influencia en la demanda y la oferta de administradores. Las fuerzas externas incluyen factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y legales (que se analizaron en los capítulos 2 y 3). Por ejemplo, el crecimiento económico puede resultar en mayor demanda de un producto, lo que a su vez requiere una expansión de la fuerza de trabajo, con el incremento en la demanda de gerentes. Al mismo tiempo, las compañías de la competencia también pueden expandirse y reclutar de una fuente de trabajo común, reduciendo así la provisión de gerentes. También debemos considerar las tendencias del mercado laboral, la demografía y la composición de la comuni-

---

[3] Tierney, Christine y Joann Muller, "BMW: Speeding into a Tight Turn", *BusinessWeek*, 5 de noviembre, 2001, pp. 54-55. Véase también BMW, *www.bmw.com*, consultado el 5 de junio, 2002.

[4] Tierney y Muller, p. 55.

dad con respecto a conocimientos y habilidades de la fuente laboral y la actitud hacia la compañía. Puede obtenerse información acerca de las tendencias a largo plazo del mercado laboral de varias fuentes. Por ejemplo, el gobierno estadounidense publica el *Monthly Labor Review* y el *Manpower Report of the President* anual, que hace proyecciones a largo plazo. Algunas asociaciones y sindicatos industriales también proyectan la demanda de mano de obra.

La necesidad y la disponibilidad de personal dan lugar a cuatro situaciones de oferta y demanda, las cuales tienen cierta importancia en las acciones de personal. Esto se muestra en la matriz ilustrada en la figura 11.3.

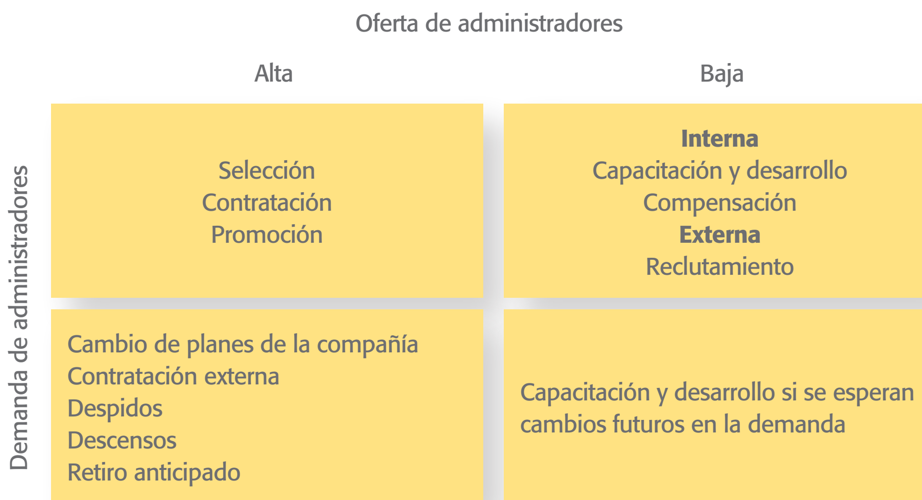


FIGURA 11.3 Acciones de personal basadas en la oferta y demanda de administradores dentro de la empresa

La oferta y demanda de mano de obra no se debe contemplar sólo desde una perspectiva nacional, o hasta local. A escala mundial, encontramos que el desequilibrio de la oferta y la demanda crecen. En el pasado, la mano de obra era un factor de la producción bastante fijo. Pero en varios países en desarrollo como Taiwán, Corea del Sur, Polonia y Hungría, la demanda de mano de obra y gerentes calificados se ha incrementado con su rápido desarrollo económico, con resultado en escasez de mano de obra. El nivel educativo de la fuerza de trabajo mundial también está cambiando, con la creciente proporción de graduados universitarios en países en desarrollo como China y Brasil.

Otros aspectos importantes del enfoque de sistemas de la integración de personal

Una vez determinada la necesidad de personal administrativo, es posible que se tengan que *reclutar* varios candidatos (véase la figura 11.1). Esto requiere atraer candidatos calificados para cubrir los roles organizacionales. De ellos, se *seleccionan* los administradores o administradores potenciales; este es el proceso de escoger entre los candidatos a los más adecuados. La meta es colocar a las personas en posiciones que les permitan utilizar sus fortalezas personales y quizás, superar sus debilidades al adquirir experiencia o capacitación en esas habilidades en las que necesitan mejorar. Por último, colocar

El modelo de integración de personal muestra que los gerentes tienen que ser reclutados, seleccionados, colocados y promovidos.

a un gerente dentro de la empresa en una nueva posición a menudo significa *promoción*, que normalmente involucra más responsabilidad. Ya que el reclutamiento, selección, colocación y promoción son procesos complejos, se analizarán a detalle más adelante en el capítulo. De igual modo, la evaluación, estrategia en la carrera, capacitación y desarrollo se analizarán en los capítulos de integración de personal que siguen. La referencia a la dirección y control de la figura 11.1 alude a que la integración de personal efectiva tiene influencia en estas funciones.

Factores situacionales que afectan la integración de personal

El proceso efectivo de integración de personal que se ilustra en la figura 11.1 se ve afectado por muchos factores situacionales. Los factores externos incluyen el nivel de educación, las actitudes prevalecientes en la sociedad (como la actitud hacia el trabajo), las muchas leyes y los reglamentos que afectan la integración de personal de manera directa, las condiciones económicas y la oferta y demanda de administradores fuera de la empresa.

También hay muchos factores internos que afectan la integración de personal. Incluyen metas organizacionales, tareas, tecnología, estructura de la organización, el tipo de personas contratadas por la empresa, la oferta y demanda de gerentes dentro de ésta, el sistema de recompensas y los diversos tipos de políticas. Algunas organizaciones están muy estructuradas, otras no. Para algunas posiciones, como la de gerente de ventas, la habilidad en relaciones humanas puede ser de importancia vital, en tanto que la misma habilidad puede ser menos crítica para un científico investigador que trabaja independiente en el laboratorio. La integración de personal efectiva, entonces, requiere el reconocimiento de muchos factores situacionales internos y externos, pero el enfoque aquí está en aquellos que tienen una importancia especial en la integración de personal.



Perspectiva empresarial

¿Por qué dejar un "trabajo de ensueño" en Microsoft?[5]

Microsoft es conocida por atraer a personas excepcionalmente brillantes y ambiciosas. Muchas se han vuelto multimillonarias durante su estancia en Microsoft. Entonces, ¿por qué dejar la compañía? Se ha estimado que alrededor de 50 o más empleados dejan la compañía cada semana. Muchos de los que salieron estaban en la compañía desde sus comienzos, haciéndose muy ricos en ese tiempo. No obstante, el número de los que se marchan de la compañía son sólo alrededor de la mitad del promedio de la industria.

Debido al crecimiento fenomenal de la compañía, el número de empleados creció a más de 30 000. Aun con los mejores programas, la atmósfera de compañía pequeña da lugar a más estructura con alguna pérdida de libertad para crear e innovar. Tal vez Microsoft ha hecho una mejor labor en mantener una cultura corporativa abierta que la mayoría de las otras empresas. Sin embargo, algunas de las personas creativas se sienten restringidas por el tamaño de la corporación.

www.microsoft.com

[5] Nocera, Joseph, "I Remember Microsoft", *Fortune*, 10 de julio, 2000, pp. 114-136.

Los cambios en el ambiente externo también han tentado a muchos empleados para irse. Internet, nuevas compañías punto com y compañías de servicio inalámbrico ofrecen nuevos retos. Aunque dejar Microsoft y unirse a empresas que inician pueden significar considerables riesgos en la carrera, algunos aún tienen la ardiente sensación de "cambiar el mundo", y esto, a menudo se puede lograr mejor al unirse a una empresa ligera que empieza y que explota las nuevas tecnologías. Para Microsoft, la pérdida de capital intelectual puede ser una amenaza seria, quizás más que para sus competidores Sun y Oracle, o hasta el gobierno que amenaza con dividir a la compañía. Para muchas personas, fue una decisión difícil dejar un "trabajo de ensueño".

Ambiente externo

Factores en el ambiente externo afectan la integración de personal en varios grados. Estas influencias se pueden agrupar en restricciones u oportunidades educacionales, socioculturales, legales y políticas y económicas. Por ejemplo, la alta tecnología utilizada en muchas industrias requiere educación extensa e intensiva. De igual modo, los gerentes en el ambiente sociocultural de Estados Unidos en general no aceptan órdenes a ciegas, sino que quieren convertirse en participantes activos en el proceso de toma de decisiones. Más aún, ahora y en el futuro, los administradores tendrán que estar más orientados al público que lo que estuvieron en el pasado, respondiendo a las necesidades legítimas del público y adhiriéndose a altos estándares éticos.

El ambiente económico, que incluye la situación competitiva, determina la oferta y demanda externa de los administradores. Las restricciones legales y políticas requieren que las organizaciones sigan leyes y guías emitidas por diversos niveles de gobierno. Como ejemplos, la tabla 11.1 resume importantes leyes federales estadounidenses relativas al empleo equitativo que tienen influencia en la función de integración de personal. El siguiente análisis se enfoca en iguales oportunidades de empleo y el rol de las mujeres en la administración, así como en la integración de personal de empresas internacionales.



Perspectiva internacional

Selección global en BBVA



Así como Santander implantó un modelo de gestión de recursos humanos global también BBVA se ha enfocado en globalizar su proceso de selección. Y es que el grupo se ha convertido en una multinacional que opera en 37 países, a través de 7 000 oficinas, y con más de 95 000 empleados.

Con el fin de homogeneizar su proceso de selección, se han implantado diversos procedimientos y herramientas, como: han creado un inmenso banco de datos, realizado test de selección y han contratado a una consultora que los apoya en la administración de éstos; y que también desarrolló un sitio de selección en internet, donde reciben solicitudes, anuncian las vacantes en cada país y elabora estadísticas e informes de todas las etapas del proceso de selección.

Con este proceso Grupo BBVA ha logrado reducir costos y tiempo de respuesta a las unidades del grupo.

Fuente: Con información del sitio de Grupo BBVA en www.bbva.com, y de E&E, BBVA: Internacionalizar la selección, *Expansión y Empleo*, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/los_mejores_casos_en_recursos_humanos/seleccion_y_retencion/es/desarrollo/990309.html, consultado el 4 de octubre de 2007.

TABLA 11.1 Principales leyes federales estadounidenses sobre la igualdad de oportunidades en el empleo	
Ley	**Disposiciones**
Ley de igualdad salarial (1963)	A trabajo igual, salario igual, sin importar el sexo.
Título VII de la Ley de derechos civiles (1964) (según enmiendas de 1972)	Igualdad de oportunidades en el empleo sin importar raza, color, religión, sexo y origen nacional.
Ley contra la discriminación laboral por edad (1967) (enmendada para edades de 65 a 70 años en 1978)	Igualdad de oportunidades de empleo para edades de 40 a 70 años.
Ley de rehabilitación vocacional (1973)	Igualdad de oportunidades en el empleo y acción afirmativa razonable para personas discapacitadas.
Ley de discriminación por embarazo (1978)	Igualdad de oportunidades de empleo para mujeres embarazadas.
Ley reformada de inmigración y control (1986)	Hacer ilegal la contratación, reclutamiento o dar referencias de un extranjero no autorizado.
Ley de invalidez (1990)	Mejores accesos a servicios y trabajos para personas discapacitadas.
Ley de prestaciones a trabajadores mayores (1990)	Protección para empleados de más de 40 años con respecto a prestaciones; concesión de plazo para que los empleados tengan tiempo de considerar una oferta de jubilación temprana.
Ley de los derechos civiles (1991)	Derecho de mujeres, personas con discapacidades y personas de minorías religiosas a un jurado en juicio y a demandar por daños punitivos en ciertas situaciones.
Ley de ausencia temporal del empleo por motivos familiares y médicos (1993)	Autorización a las personas que cumplan ciertos requisitos tengan permisos prolongados sin sueldo por motivos familiares y relacionados con la salud sin temor a perder su empleo.
Ley Sarbanes-Oxley (2002)	Aprobada en parte como respuesta a importantes escándalos corporativos o contables, que incluyen a Enron y Tyco. Exige que las empresas sean más transparentes en sus estados y adopten estándares más elevados.

Fuentes: Davis, Keith y John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 8a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1990; Byars, Lloyd L. y Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, 5a ed., Chicago: Irwin, 1997; Family and Medical Leave Act of 1993, *www.dol.gov/esa/regs/statutes/whd/fmla.htm*, consultado el 5 de junio, 2002, http://en.wikipedia.org/wiki/Sarbanes-Oxley_Act, consultado el 2 de febrero, 2007.



Perspectiva internacional

Regularización del trabajo doméstico en Argentina

De todos es sabido que el trabajo doméstico es uno de los menos reconocidos como tal y, por tanto, de los más desamparados en cuanto a prestaciones y seguridad social. Según las estadísticas, en México existen 1.8 millones de empleados del hogar que ganan al mes de 130 a 190 dólares aproximadamente y que no cuentan con la seguridad social ni las prestaciones que marca la ley en este país.

No obstante, en Argentina, se estableció un régimen laboral para este sector, y es que con la crisis del "corralito" el trabajo doméstico aumentó a 48% en la clase pobre. Según una encuesta se calcula que 75% de los empleados domésticos no cuentan con prestación alguna. Para ello se les pide que se regularicen en el padrón tributario y paguen cerca de 20 dólares, lo que les daría derecho a seguridad social y pensión.

Fuente: Con información de Georgina Navarrete, "El ejemplo argentino", *Expansión*, México, núm. 943, 28 de junio de 2006, p. 61.

Igualdad de oportunidades en el empleo

Se han aprobado varias leyes en Estados Unidos que proporcionan igualdad de oportunidades en el empleo. Prohíben prácticas de empleo que discriminan con base en raza, color, religión, origen nacional, sexo o edad (en rangos de edades especificados). Estas leyes afectan la integración de personal, ya que el reclutamiento y selección para promoción deben cumplir con ellas. Esto significa que los gerentes que toman decisiones en estas áreas deben tener conocimiento de estas leyes y la forma como aplican a la función de integración de personal.

Mujeres en la administración

Más o menos en el último decenio, las mujeres han logrado un notable avance al obtener puestos de responsabilidad en las organizaciones. Entre los motivos para este desarrollo están leyes que gobiernan las prácticas de empleo equitativas, revaloración social hacia las mujeres en el centro de trabajo y el deseo de las compañías de proyectar una imagen favorable al colocar a mujeres calificadas en puestos gerenciales.

Diversidad en el centro de trabajo[6]

Las organizaciones de hoy tienen una fuerza de trabajo muy diversa a nivel mundial. Además de una gran diversidad étnica y de género, el trabajador y el administrador promedio también son de mayor edad. Sin embargo, la creciente diversidad igualmente es vista en los antecedentes educativos y económicos.

La fuerza de trabajo diversa tiene implicaciones para la integración de personal como reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, flexibilidad de los programas de trabajo, acciones afirmativas, disposiciones para prevenir el acoso sexual y el establecimiento de una cultura de organización apropiada.

Laborar en un centro de trabajo diverso tiene muchas ventajas, pero también plantea retos a los administradores. Las ventajas pueden incluir traer diferentes perspectivas a problemas gerenciales y no gerenciales, aprender a tolerar diferentes puntos de vista, desarrollar flexibilidad de comportamientos y aceptar que todos somos distintos.

Los retos gerenciales se ocupan de problemas de comunicación, dificultad para llegar a acuerdos, cambiar de una monocultura al pluralismo y superar la perspectiva etnocéntrica que supone que su posición es la única correcta. Muchas compañías, en especial las grandes corporaciones, han establecido programas de diversidad administrativa.[7] McDonald's, Ford Motor Company, Allstate Insurance, IBM, Dole Food y Xerox son sólo unas cuantas de éstas. No obstante, los conflictos persistirán y necesitan ser manejados con efectividad como lo señalamos en el capítulo 10 y volveremos a atender en el capítulo 13 donde analizaremos la administración del conflicto.

---

6 Dass, Parshotam y Barbara Parker, "Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning", *The Academy of Management Executive*, mayo, 1999, pp. 68-80. Véase también http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/minorities/ consultado el 31 de agosto, 2006; July, Richard W. y Carol D. A'Amico, *Workforce 2020*, Indianapolis: Hudson Institute, agosto, 1999.

7 www.mcdonalds.com/corp/values/diversity.html, consultado el 31 de agosto, 2006; www.rmhc.org/usa/good/people.html, consultado el 31 de agosto, 2006; media.ford.com/newsroom/feature_display.cfm?release=17674, consultado el 31 de agosto, 2006.

Integrar personal en el ambiente internacional[8]

Debemos ver más allá del ambiente externo inmediato e identificar los cambios mundiales derivados primordialmente de la avanzada tecnología de la comunicación y la existencia de corporaciones multinacionales. No es raro que las grandes empresas internacionales tengan altos equipos gerenciales compuestos por administradores de muchas nacionalidades. La actitud geocéntrica es la base para contemplar la organización como una entidad mundial involucrada en la toma de decisiones mundiales, que incluye decisiones de integración de personal.

Las compañías tienen tres fuentes para cubrir las posiciones en las operaciones internacionales: 1) administradores del país de origen de la empresa, 2) administradores del país huésped y 3) administradores de terceros países. En las primeras etapas del desarrollo de un negocio internacional, a menudo se selecciona a los administradores del país de origen. Algunos de los motivos para tomar esta decisión tienen que ver con la experiencia de éstos en la oficina principal y su familiaridad con los productos, personal, metas y políticas de la empresa, etc. Esto facilita no sólo la planeación, sino el control. Por otra parte, el nacional del país de origen puede no estar familiarizado con el idioma o el ambiente del país extranjero. Más aún, por lo común es costoso enviar a gerentes y sus familias al extranjero y para la familia con frecuencia es difícil ajustarse al sistema de un país extraño. También, los países huéspedes pueden presionar a la casa matriz para que contrate administradores del país huésped.

Los administradores nacionales del país huésped hablan el idioma local y están familiarizados con el ambiente de su país. En general, es menos costoso contratarlos y puede no requerir reubicarlos a ellos y a sus familias. El problema está en que esos administradores pueden no estar familiarizados con los productos y operaciones de la empresa y así, el control ser más difícil.

La otra alternativa es contratar a nacionales de terceros países que a menudo son administradores internacionales de carrera. No obstante, el país huésped puede preferir tener sus propios nacionales en las posiciones de poder. También debemos ser cautos al seleccionar administradores de países que han tenido conflictos políticos en el pasado. Por supuesto, hay muchos factores más que se deben tomar en cuenta al operar en el extranjero.

Ambiente interno

Los factores internos seleccionados para este análisis se refieren a la integración de posiciones gerenciales, con personal dentro de la empresa, así como del exterior, y determinar la responsabilidad de la integración del personal.

Promoción interna

Originalmente, la promoción interna implicaba que los obreros avanzaban a posiciones de supervisión de primera línea y luego ascendían por la estructura de la organización. Así, una compañía se presentaba como que recibía un flujo de empleados no gerenciales de los cuales emergían futuros gerentes. Como solía decirse en la industria ferrocarrilera, "cuando un presidente se retira o muere, contratamos a un nuevo empleado".

[8] Phatak, Arvind V., *International Dimensions of Management*, 4a ed., Cincinnati, OH: South-Western, 1995, cap. 6; Phatak, *International Management*, Cincinnati, OH: South-Western, 1997, cap. 13.

Siempre que la cuestión se considere en términos generales, hay poca duda de que los empleados abrumadoramente favorecen una política de promoción interna. La no contratación de gente externa reduce la competencia por posiciones y da a los empleados un monopolio establecido en vacantes gerenciales. Sin embargo, los empleados llegan a dudar de la sabiduría de la política cuando tienen que confrontar la selección de uno de sus propios compañeros para promoción. Esta sensación se presenta en todos los niveles de la organización, en mayor grado por celos, o por una rivalidad para la promoción. La dificultad se vuelve más evidente cuando se selecciona un gerente general de entre los gerentes de ventas, producción, finanzas o ingeniería. A menudo, los altos gerentes se inclinan a escoger el camino fácil y evitarse problemas al seleccionar a alguien de fuera.

Promover dentro de la empresa no sólo tiene valores positivos relativos a la moral, el compromiso a largo plazo de los empleados con la compañía y la reputación de la empresa, también permite que ésta aproveche la presencia de gerentes potencialmente buenos entre sus empleados. Sin embargo, aunque estos valores positivos, pero inconmensurables son importantes, los ejecutivos no deben cerrar los ojos a los peligros de resaltar demasiado esta fuente, o depender de ella de manera exclusiva.

Un peligro que se presenta por utilizar una política de promover exclusivamente dentro de la empresa es que puede llevar a la selección de personas que quizás sólo han imitado a sus superiores. Esto no es necesariamente una falta, en especial si sólo se cultivan los mejores métodos, rutinas y puntos de vista, pero es probable que sea un ideal inalcanzable. El hecho es que las empresas a menudo necesitan personas de fuera para introducir nuevas ideas y prácticas. En consecuencia, hay un buen motivo para evitar una política de promoción exclusiva dentro de la empresa.



Perspectiva

Cifras y hechos sobre movilidad de talento en América Latina

De acuerdo con el estudio sobre el futuro del trabajo en América Latina, con el fin de conocer las tendencias y movilidad de la fuerza de trabajo en esa región, realizado por Manpower, junto con la Organización Internacional de Trabajo y diversas empresas globales, se presentan los siguientes aspectos relevantes:

- América Latina tendrá una gran fuerza laboral joven que le dará un bono demográfico con abundancia de recursos.
- Deberán aprovechar su bono demográfico en la generación de empleos formales y productivos, e invertir en educación y servicios.
- Se deberán dejar atrás los viejos esquemas proteccionistas de cultura laboral.
- Los países latinoamericanos deberán modificar su estatus como provedores de mano de obra barata para ser proveedores de outsourcing y offshoring.
- Deberán enfocarse en la innovación, transformación de industrias y renovación de productos.
- Las empresas necesitarán talentos con habilidades en el pensamiento lógico y el autoaprendizaje.
- Deberán desarrollar legislaciones que protejan la propiedad intelectual, patentes, conocimiento, publicaciones y proyectos de investigación.
- El éxito de las empresas dependerá de cómo enfoquen los fundamentos de la competitividad.
- Se requieren talentos en: representantes de ventas, ingenieros, técnicos, operadores de producción, oficios manuales, personal TI, asistentes administrativos y personales, choferes, contadores, gerente ejecutivos.
- Aumentará la movilidad global, principalmente en la misma empresa.

Fuente: Manpower, *El futuro del trabajo en América Latina*, 2005-2006, Manpower, Inc., 2006.



Perspectiva internacional

Administrar los recursos humanos en Wal-Mart[9]

Wal-Mart es la empresa estadounidense privada más grande con más de un millón de empleados. Sam Walton, el fundador de la compañía, tenía un contacto especial con sus empleados, a los cuales llamaba asociados. Después de que murió en 1992, se le recordaba por su afecto, preocupación, saber escuchar y su política de puertas abiertas. Su herencia continúa. Con afecto era llamado el señor Sam, quien mostró su preocupación por las personas al iniciar la política de pagar tiempo y medio por trabajar en domingo. Wal-Mart pagaba bajos sueldos, pero en general, los empleados estaban contentos, lo cual era uno de los motivos por los que la compañía creció con rapidez. La importancia de las personas también se muestra en el manual de los asociados: "La innegable piedra angular del éxito de Wal-Mart puede rastrearse a nuestra firme creencia en la dignidad de cada individuo".

Los sucesores de Sam trataron de mantener el clima organizacional, y lo lograron en mayor grado. Pero las cosas cambian, y van de la eliminación del pago adicional de 50% por trabajo dominical, a demandas creadas por los largos horarios de las tiendas, como horarios de trabajo inadecuados en tiendas que permanecen abiertas las 24 horas del día. El cambio en la orientación también se ve en la frase impresa en los delantales azules que los asociados utilizan, la cual cambió de "Nuestra gente hace la diferencia" a "¿Cómo puedo ayudarlo?", que se podría interpretar como un cambio en el enfoque del asociado al cliente. Aprovechando la preocupación de algunos asociados, los sindicatos laborales tratan de reclutar miembros en algunas localidades.

Aun cuando Wal-Mart continúa siendo muy exitosa, su crecimiento ha disminuido. El reto está en mantener una organización humana preocupada, a pesar de su tamaño.

Promoción interna en compañías grandes

www.sears.com
www.dupont.com
www.gm.com

Por otra parte, una política de promoción interna puede ser bastante adecuada para compañías muy grandes como Sears, Du Pont, o General Motors. Organizaciones con y sin fines de lucro grandes por lo común tienen tanta gente calificada que la promoción interna en realidad se acerca a una condición similar a una política de competencia abierta. Sin embargo, hasta en estas grandes compañías puede ser necesario acudir a personal de fuera, como hizo General Motors cuando contrató a un profesor universitario como vicepresidente para dirigir su personal de control ambiental.

Política de competencia abierta

Principio de competencia abierta

Las posiciones vacantes deben abrirse a las personas más calificadas disponibles, sea dentro o fuera de la empresa.

Los administradores decidirán si los beneficios de una política de promoción interna superan sus limitaciones. Existen motivos claros para implementar el **principio de competencia abierta** al abrir posiciones vacantes a las personas mejor calificadas disponibles, ya sea dentro o fuera de la empresa. En el último análisis, da a la compañía la oportunidad de asegurar los servicios de los candidatos más adecuados. Ataca las limitaciones de una política de promoción exclusiva interna, permite a la compañía adoptar las mejores técnicas para reclutar gerentes y motiva al "heredero aparente" complaciente. Cambiar estas ventajas por las ventajas morales atribuidas a la promoción interna parecería cuestionable.

Una política de competencia abierta es un medio mejor y más honesto para asegurar la competencia gerencial, que la promoción obligatoria interna. Sin embargo, pone a los gerentes que la usan bajo una obligación especial. Si la moral se protege al aplicar

[9] Gimein, Mark, "Sam Walton Made Us a Promise", *Fortune*, 18 de marzo, 2002, pp. 120-30; Wal-Mart, *www.walmart.com*, consultado el 1 de octubre, 2006.

una política de competencia abierta, la empresa debe tener métodos justos y objetivos de evaluación y selección de su personal. También debe hacer todo lo posible para ayudarlo a desarrollarse y calificar para una promoción.

Cuando estos requisitos se cumplan, sería de esperar que cada gerente que hace una designación para una vacante o una nueva posición tuviera disponible un grupo de candidatos calificados dentro de toda la empresa. Si las personas saben que sus calificaciones son consideradas, si han sido evaluadas con equidad y se les han dado oportunidades para su desarrollo, es menos probable que tengan un sentimiento de injusticia si una vacante se otorga a una persona de fuera. A igualdad de condiciones, los empleados actuales deben ser capaces de competir con candidatos externos. Si una persona tiene la habilidad para ocupar una posición, él o ella tienen la considerable ventaja de conocer la empresa y su personal, historia, problemas, políticas y objetivos. Para el candidato superior, la política de competencia abierta debe ser un reto, no un obstáculo para avanzar.



Perspectiva internacional

Qué características tienen los mejores lugares para trabajar en América Latina

De acuerdo con un estudio a cargo de la revista *América Economía* sobre los mejores lugares para trabajar, existen similitudes en las políticas de recursos humanos entre las 30 empresas latinoamericanas escogidas y estas son:



1. Esgrimen un liderazgo inspirador. Sus líderes tienen gran control y autonomía para dirigir el negocio. Recompensan efectivamente a sus empleados y brindan oportunidades de entrenamiento. Además, conocen su negocio. Pasan más tiempo a comunicarse con su gente. Dedican gran parte de su tiempo en hacer crecer el talento y en desarrollar ejecutivos.
2. Consideran al empleado como un activo clave. Son conscientes de que deben retener y desarrollar a su capital humano. Saben que su fortaleza es mantener a una fuerza laboral motivada y comprometida.
3. Buscan que sus empleados desarrollen su carrera dentro de la empresa, por lo que identifican y desarrollan talentos, y los estimulan para dar lo mejor.
4. Se enfocan en las metas y en la aplicación de las estrategias. Se enfocan en lo importante y buscan comunicar de manera efectiva los objetivos y las estrategias. Implantan procesos claros y alineados.
5. Crean un ambiente propicio para la diversidad, con gran respeto a la individualidad y procuran darles programas de prestaciones justos.

Entre las empresas consideradas los mejores lugares para trabajar 2006 están:

1. Sheraton Iguazú Resort, Argentina.
2. Kimberly-Clark, Guatemala.
3. Cisco Systems, Brasil.
4. Kimberly-Clark, Nicaragua.
5. Four Points by Sheraton, Bogotá, Colombia.
6. Four Points by Sheraton, Galerías Monterrey, México.

Fuente: Hewitt-América Economía, "Los mejores empleadores de América Latina", *América Economía*, Santiago, núm. 331, 20 de octubre a 9 de noviembre de 2006, pp. 46-54.

Responsabilidad en la integración de personal

Si bien la responsabilidad que tiene la integración de personal debe estar en cada gerente en cada nivel, la responsabilidad final debe recaer en el director ejecutivo y el grupo hacedor de políticas de altos ejecutivos. Tienen el deber de desarrollar política, asignar su ejecución a subordinados y garantizar su aplicación apropiada. Consideraciones de política incluyen decisiones acerca del desarrollo de un programa de integración de personal, lo deseable que es promover internamente, o asegurar gerentes del exterior, las fuentes de candidatos, el procedimiento de selección a seguir, el tipo de programa de evaluación a utilizar, la naturaleza del desarrollo del gerente y la organización y las políticas de promoción y retiro a seguir.

Ciertamente, los gerentes de línea deben hacer uso de los servicios de miembros del personal administrativo, generalmente del departamento de personal, en el reclutamiento, selección, colocación, promoción, evaluación y capacitación de las personas. Sin embargo, en el último análisis, es responsabilidad del gerente cubrir posiciones con las personas mejor calificadas.

Selección: igualar a la persona con el puesto

Selección
Elegir entre candidatos, dentro de la organización o fuera, a la persona adecuada para una posición.

Planta, equipo, materiales y personas no hacen una empresa, así como aviones, tanques, barcos y personas no hacen una fuerza militar efectiva. Un elemento más es indispensable: administradores efectivos. La calidad de los administradores es uno de los factores más importantes para determinar el éxito continuo de cualquier organización. Por tanto, necesariamente la **selección** de éstos es uno de los pasos más críticos de todo el proceso de administrar. La selección es el proceso de elegir entre candidatos, dentro de la organización o fuera, a la persona adecuada para el puesto actual o para posiciones futuras.

Introducción al enfoque de sistemas en la selección

Dado que los administradores calificados son críticos para el éxito de una empresa, un enfoque sistemático es esencial en la selección de administradores y la evaluación de necesidades presentes y futuras de personal gerencial. Un esbozo del enfoque de sistemas en la selección se ilustra en la figura 11.4. El plan de requisitos gerenciales se basa en los objetivos, pronósticos, planes y estrategias de la empresa. Este plan se traduce en requisitos de la posición y diseño del puesto, comparados con las características individuales como inteligencia, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia. Para cumplir los requisitos organizacionales, los gerentes reclutan, seleccionan, colocan y promueven personas. Esto, por supuesto, debe hacerse con la debida consideración al ambiente interno (o sea, políticas de la compañía, oferta y demanda de gerentes y el clima organizacional) y el ambiente externo (leyes, reglamentos, disponibilidad de gerentes). Después de que las personas han sido seleccionadas y colocadas en las posiciones adecuadas, se deben inducir al nuevo puesto. Esta orientación incluye aprender acerca de la compañía, su operación y sus aspectos sociales.

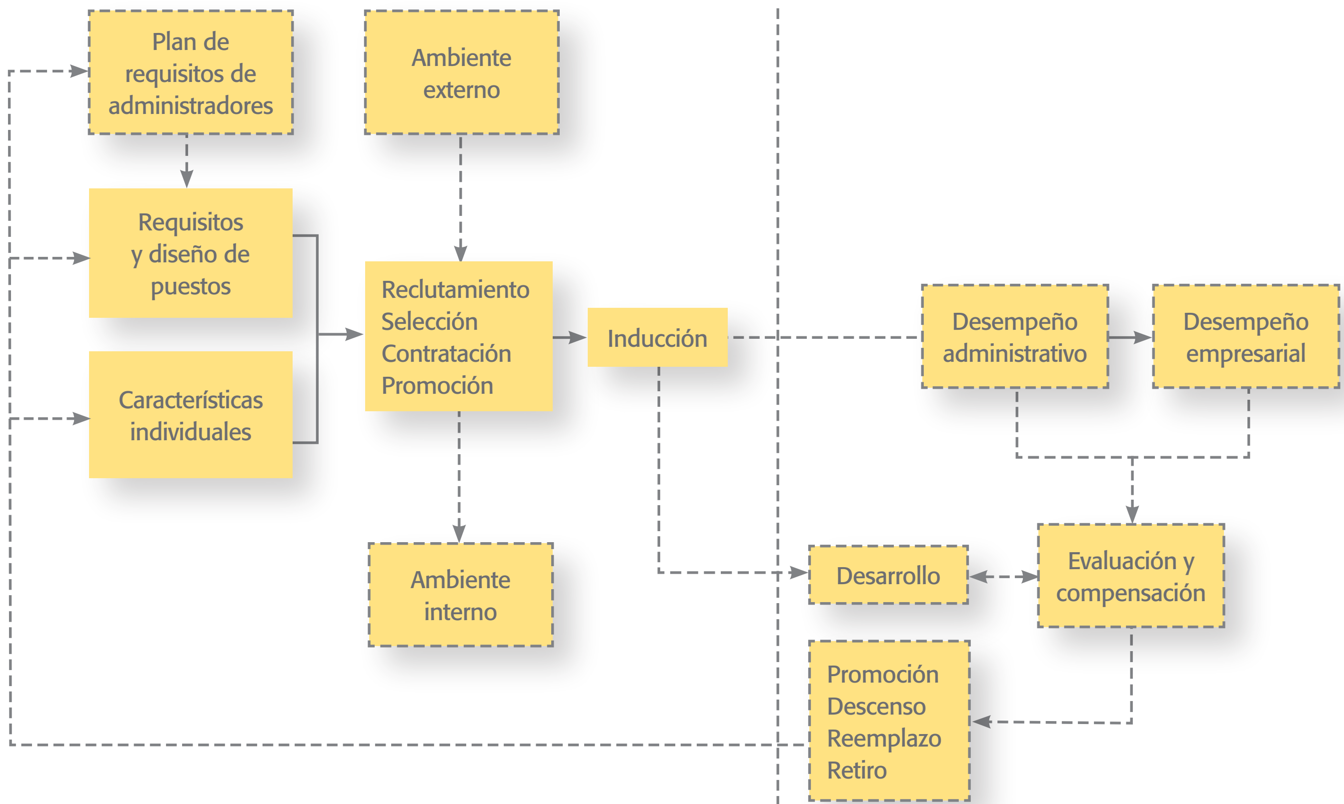


FIGURA 11.4 Enfoque de sistemas a la selección

Los gerentes recién colocados realizan sus funciones gerenciales y no gerenciales (como marketing) y el desempeño gerencial resultante determina eventualmente el desempeño de la empresa. Más adelante, el desempeño gerencial se evalúa y los administradores que cumplen sus metas de desempeño son recompensados (véase el capítulo 12). Con base en esta evaluación, se inicia el desarrollo del gerente y la organización (capítulo 13). Por último, la evaluación también puede convertirse en la base de decisiones de promoción, descenso, reemplazo y retiro.

Ése es el modelo de selección en breve; ahora cada variable importante recibirá atención más estrecha.

Requisitos de la posición y diseño del puesto

Seleccionar un administrador con efectividad requiere una comprensión clara de la naturaleza y propósito de la posición a cubrir. Debe hacerse un análisis objetivo de los requisitos de la posición y, hasta donde sea posible, el puesto debe diseñarse para satisfacer las necesidades organizacionales e individuales. Además, las posiciones se evalúan y comparan para que los ocupantes puedan ser tratados equitativamente. Entre otros factores a considerar están las habilidades requeridas, ya que varían con el nivel en la jerarquía organizacional y las características personales deseadas en los administradores.

Identificar requisitos del puesto

Al identificar los requisitos del puesto, las empresas deben contestar preguntas como: ¿Qué debe hacerse en este puesto? ¿Cómo se hace? ¿Qué antecedentes de conocimientos, actitudes y habilidades se requieren? Dado que las posiciones no son estáticas, tal vez haya que considerar preguntas adicionales: ¿Puede hacerse el trabajo de manera distinta? De ser así, ¿cuáles son los nuevos requisitos? Encontrar respuesta a éstas y preguntas similares requiere que el puesto sea analizado. Esto puede lograrse mediante observación, entrevistas, cuestionarios, o hasta un análisis de sistemas. Así, una descripción de puesto, basada en un análisis del puesto, por lo común lista importantes deberes, responsabilidad de autoridad y la relación con otras posiciones. Muchas empresas también incluyen objetivos y resultados esperados en las descripciones de puesto.

Por supuesto, no hay una regla a prueba de errores para diseñar puestos gerenciales. No obstante, las empresas pueden evitar errores al seguir algunas guías.

Alcance apropiado del puesto

Un puesto definido de manera estrecha no presenta retos, ninguna oportunidad de crecimiento y ningún sentido de logro. En consecuencia, los buenos administradores se aburrirán y quedarán insatisfechos. Por otra parte, el puesto no debe ser tan amplio que no pueda manejarse con efectividad. El resultado será estrés, frustración y pérdida del control.

Cumplir las habilidades gerenciales requeridas por diseño del puesto

En general, el diseño del puesto debe empezar con las tareas a cumplir. Por lo común, el diseño es lo bastante amplio para acomodar las necesidades y deseos de las personas. Pero algunos autores sobre administración sugieren que puede ser necesario diseñar el puesto para ajustarse al estilo de liderazgo de una persona en particular. Sería apropiado diseñar puestos para personas excepcionales con el fin de utilizar su potencial. El problema, por supuesto, es que esa posición tal vez tendría que reestructurarse cada vez que un nuevo empleado la ocupa. La descripción de puesto, entonces, debe proporcionar una idea clara de los requisitos de desempeño para una persona en una posición en particular, pero también debe permitir cierta flexibilidad para que el empleador pueda aprovechar las características y capacidades individuales.

Cualquier descripción de posición es contingente al puesto en particular y a la organización. Por ejemplo, en un ambiente organizacional burocrático y bastante estable, una posición se puede describir en términos relativamente específicos. En contraste, en una organización dinámica con un ambiente inestable y de cambios rápidos, una descripción de puesto tendría que ser más general y probablemente revisarla con mayor frecuencia. Se requiere un enfoque situacional a la descripción del puesto y su diseño.

Diseño del puesto

Las personas pasan mucho tiempo en el trabajo y, por tanto, es necesario diseñar puestos para que los individuos se sientan bien con su trabajo. Esto requiere una estructura de trabajo apropiada en términos de contenido, función y relaciones.

Diseño de puestos para individuos y equipos de trabajo

El enfoque del diseño de puestos puede estar en la posición individual, o en grupos de trabajo. Primero, los puestos individuales se pueden enriquecer al agrupar tareas en unidades de trabajo naturales. Esto significa poner tareas relacionadas en una categoría y asignar a un individuo para que las realice. Un segundo enfoque relacionado es combinar varias tareas en un solo puesto. Por ejemplo, en lugar de que las tareas de ensamblar una bomba de agua sean realizadas por varias personas de la línea de ensamble, se pueden establecer estaciones de trabajo con individuos que realizan la tarea completa y probar la unidad. Una tercera forma de enriquecer el puesto sería establecer relaciones directas con el consumidor o cliente. En lugar de reportarse a su superior, quien luego haría recomendaciones a la alta gerencia, un analista de sistemas puede presentar sus descubrimientos y recomendaciones directamente a los gerentes involucrados en el cambio del sistema. Cuarto, debe establecerse una realimentación rápida y específica en el sistema cuando sea apropiado. En una tienda al detalle, por ejemplo, las personas de ventas reciben cifras de ventas diarias y un resumen cada mes. Quinto, los puestos individuales se pueden enriquecer mediante cargas verticales del puesto, lo cual significa incrementar la responsabilidad de los individuos de planear, hacer y controlar su trabajo.

Argumentos similares podrían presentarse para mejorar el diseño de puestos de equipos de trabajo. Los puestos deben ser diseñados para que los grupos tengan una tarea completa a realizar. Más aún, se puede dar una gran autonomía a los equipos en la forma de autoridad y libertad de decidir qué tan bien se realizarán los trabajos. Dentro del equipo, a menudo se capacita a los individuos para que puedan realizar diferentes tareas dentro del grupo. Por último, pueden entregarse recompensas sobre la base del desempeño del grupo, lo que tiende a inducir la cooperación, más que la competencia entre los miembros del equipo.

Factores que influyen en el diseño del puesto

Al diseñar puestos, se toman en cuenta los requisitos de la empresa. Pero también deben considerarse otros factores para obtener beneficios máximos; incluyen diferencias individuales, la tecnología involucrada, los costos asociados con la reestructuración de los puestos, la estructura de la organización y el clima interno.

Las personas tienen necesidades diferentes. Aquellos con capacidades que no han sido utilizadas y una necesidad de crecimiento y desarrollo por lo común quieren que su puesto sea enriquecido y adquirir mayor responsabilidad. Si bien algunas personas prefieren trabajar solas, otras con necesidades sociales casi siempre trabajan bien en grupos. La naturaleza de la tarea y la tecnología relacionada con el puesto también se deben considerar. Si bien es posible que equipos de trabajo ensamblen automóviles, como se hacía en una planta de **Volvo** en Suecia, puede no ser eficiente utilizar el mismo diseño de trabajo para las altas corridas de producción de General Motors en Estados Unidos. Asimismo, se toman en cuenta los costos de cambiar a nuevos diseños de puestos. Existe una gran diferencia en si una planta es de diseño reciente o hay que rediseñar y cambiar una vieja planta para acomodar nuevos conceptos de diseño de puestos.

www.volvo.com
www.gm.com

También debe tomarse en cuenta la estructura de organización. Los puestos individuales se ajustarán a la estructura mundial. Por ejemplo, los grupos de trabajo autónomos pueden laborar bien en una organización descentralizada, pero pueden ser inapropiados en una estructura centralizada. De igual modo, el clima organizacional



Perspectiva

Consejos que el administrador debe tomar en cuenta

1. Siempre celebre con su equipo los éxitos y los logros.
2. Discuta de manera regular con su equipo los procedimientos, reglas y políticas que los molestan y busque modificarlos.
3. Analice con su equipo la misión y metas del departamento y de la empresa y busquen cómo alcanzarlos.
4. Muestre su aprecio a los miembros de su equipo.
5. Siempre analice las fallas o errores, y las razones por las que no se alcanzaron los objetivos.
6. Aprenda de los expertos, nunca dude en pedirles consejo.
7. Lea un libro al mes sobre habilidades gerenciales.
8. Trate a los demás con respeto y sea justo con ellos.
9. Antes de tomar una decisión, analice todas las posibilidades y los distintos escenarios, incluso los que no le favorecen, e imagínese en ellos.
10. Revise los 12 últimos meses de su vida laboral y saque conclusiones sobre sus prioridades, hábitos, decisiones, planeación y ejecución.
11. Nunca pierda de vista el factor tiempo.

influye en el diseño del puesto. Los grupos pueden funcionar bien en una atmósfera que fomenta la participación, el enriquecimiento del puesto y el trabajo autónomo, en tanto que pueden no ajustarse a una empresa con un enfoque autocrático de arriba abajo al liderazgo gerencial.

Habilidades y características personales necesarias en los administradores

Para ser efectivos, los administradores necesitan ciertas habilidades: técnicas, humanas, conceptuales y de diseño. La importancia relativa de estas habilidades varía de acuerdo con el nivel en la organización, como se señaló en el capítulo 1. Además, también se buscan en los gerentes capacidades analíticas y de solución de problemas y ciertas características personales.

Capacidades analíticas y de solución de problemas

www.purex.com

Una de las habilidades deseadas en los gerentes que con frecuencia se menciona es la capacidad analítica y de solución de problemas. Como solía decir Alan Stoneman, antiguo presidente de la **Purex** Corporation: “Aquí no tenemos problemas; todos son oportunidades; todo lo que un problema debe ser es una oportunidad”. En otras palabras, los gerentes deben ser capaces de identificar problemas, analizar situaciones complejas, y, al solucionar los problemas encontrados, explotar las oportunidades que se presentan. Deben analizar el ambiente e identificar, mediante un proceso racional,



aquellos factores que interfieren con las oportunidades. Así, las habilidades analíticas serán utilizadas para encontrar las necesidades de clientes actuales o potenciales y luego satisfacer esas necesidades con un producto o servicio. Se ha demostrado ampliamente que este enfoque de buscar oportunidades puede significar el éxito de la corporación. Por ejemplo, Edwin H. Land de Polaroid satisfizo las necesidades de personas que querían fotografías instantáneas. Pero la identificación y el análisis de problemas no son suficientes. Los gerentes también necesitan la voluntad de implementar las soluciones; deben identificar las emociones, necesidades y motivaciones de las personas involucradas para iniciar el cambio requerido, así como las de los que se resisten al cambio.

Características personales necesarias en los administradores

Además de las diversas habilidades que los administradores efectivos necesitan, varias características personales también son importantes. El deseo de administrar; la capacidad de comunicar con empatía; integridad y honestidad; y experiencia como gerente, que es una característica muy significativa.

El deseo de administrar

El administrador exitoso tiene un fuerte deseo de administrar, de influir en otros y de obtener resultados a través de los esfuerzos de equipo de los subordinados. Ciertamente, muchas personas quieren los privilegios de las posiciones gerenciales, que incluyen estatus y salario elevado, pero carecen de la motivación básica para alcanzar resultados al crear un ambiente en el que las personas trabajan juntas hacia metas comunes. El deseo de administrar requiere esfuerzo, tiempo, energía y, por lo común, largas horas de trabajo.

Habilidades de comunicación y empatía

Otra característica importante de los administradores es la capacidad de comunicar a través de reportes escritos, cartas, discursos y discusiones. La comunicación exige claridad, pero, aún más, demanda empatía. Ésta es la capacidad de comprender los sentimientos de otra persona y hacer frente a los aspectos emocionales de la comunicación. Las habilidades de comunicación son importantes para la **comunicación intragrupo** efectiva, es decir, la comunicación con personas de la misma unidad organizacional. Sin embargo, conforme se asciende en la organización, la **comunicación intergrupo** se vuelve cada vez más importante. Esto es, la comunicación no sólo con otros departamentos, sino también con grupos fuera de la empresa: clientes, proveedores, gobiernos, la comunidad y los accionistas en empresas de negocios.

Comunicación intragrupo
Comunicación con personas en la misma unidad organizacional.

Comunicación intergrupo
Comunicación con otros departamentos y grupos fuera de la empresa.

Integridad y honestidad

Los administradores deben moralmente ser sanos y dignos de confianza. La integridad de los administradores incluye honestidad en asuntos de dinero y al tratar con otros,

adherencia a toda la verdad, fuerza de carácter y comportamiento de conformidad con estándares éticos.

www.ford.com

Muchas de estas cualidades, y otras, las han citado altos ejecutivos de compañías importantes. Por ejemplo, Henry Ford II, antiguo presidente del consejo de **Ford** Motor Company, considera atractivas las cualidades de honestidad, candor y apertura.

Desempeño anterior como administrador

Otra característica importante para la selección es el desempeño anterior como gerente. Tal vez sea el pronóstico más confiable del desempeño futuro de un gerente. Por supuesto, una evaluación de la experiencia gerencial no es posible al seleccionar supervisores de primera línea de entre las filas, pues no han tenido esa experiencia. Pero los logros pasados son considerados importantes en la selección de administradores de nivel medio y superior.

Igualar calificaciones con requisitos de la posición

Después de identificar las posiciones, se consigue a los administradores a través de reclutamiento, selección, colocación y promoción (véase la figura 11.4). Existen básicamente dos fuentes de suministro de personal gerencial: 1) promoción o transferencia de personas dentro de la empresa y 2) contratar fuera. Para promociones internas, un



Perspectiva internacional

"Busco gerente"

Debido en gran medida al entorno global que impera en el mundo de los negocios, las empresas pequeñas cada vez tienen que adoptar las tendencias administrativas que les dicta el entorno. En el terreno del reclutamiento también tienen que dejar la estructura vertical, en la que el dueño era el gerente o el contador que llevaba 20 años en ese puesto, y buscar a los talentos que sacarán a la empresa no sólo de los apuros, sino que la llevarán a competir en grande. No obstante, para una pequeña empresa conseguir el capital humano que necesita al ritmo de su crecimiento no es tan fácil como para las grandes; y es que pocas pueden pagar los servicios de una consultoría encargada de la selección y reclutamiento. Su fuente principal son las recomendaciones familiares o a otro gerente amigo. Además, no conocen el perfil del ejecutivo que necesitan. Por estas razones Rodrigo Horvilleur, gerente de recursos humanos en la nicaragüense Casa Pellas, ha pensado un programa de responsabilidad social empresarial que consista en un sistema de consultoría para Pymes.

Además, ésta también sufre la competencia de algunas empresas grandes que prefieren atraer a algún gerente de una empresa menor, acción a la que se le llama "la grúa". Los candidatos prefieren más a la grande por la proyección profesional que les ofrece. "En una compañía pequeña puedes escalar como máximo dos escalones, pero en una grande puedes subir unos 10 en una década", afirma Alejandro Fosk, de la empresa chilena en línea Certifica.com, quien perdió a varios talentos que recibieron ofertas importantes del Banco de Chile y de la cadena de supermercados D&S.

Fuente: Información de María de Jesús Rioseco, "Talentos. Se buscan", *América Economía*, núm. 327, 18 a 31 de agosto de 2006, pp. 94-95.

sistema de información computarizado puede ayudar a identificar candidatos calificados. Puede utilizarse en conjunto con un amplio plan de recursos humanos. Específicamente, para anticipar requisitos de personal, nuevas vacantes, bajas, necesidades de desarrollo y planeación de la carrera.

Las variables marcadas con líneas punteadas son las actividades de asignación de personal y otras que se analizan en otros capítulos.

Se dispone de varias fuentes externas y la empresa puede utilizar diferentes canales para encontrar administradores calificados. Muchas agencias de empleo, públicas y privadas, y reclutadores ejecutivos (en ocasiones llamados cazadores de cabezas o *headhunters*) ubican candidatos adecuados para posiciones específicas. Otras fuentes de gerentes son las asociaciones profesionales, instituciones educativas, referencias de personas dentro de la empresa y solicitudes no buscadas de personas interesadas en la empresa.

Reclutamiento de administradores

El **reclutamiento** incluye atraer candidatos para cubrir las posiciones en la estructura de la organización. Antes de que el reclutamiento empiece, los requisitos de la posición, que se relacionan directamente con la tarea, deben ser identificados con claridad para facilitar el reclutamiento externo. A las empresas con una imagen pública favorable les es más fácil atraer a candidatos calificados. Una compañía como Sony tiene una imagen bien reconocida, en tanto que empresas pequeñas, que con frecuencia ofrecen excelentes oportunidades de crecimiento y desarrollo, necesitarían hacer grandes esfuerzos para comunicar a los solicitantes el tipo de negocios que realizan y las oportunidades que ofrecen.

Reclutamiento
Atraer candidatos para cubrir posiciones en la estructura de la organización.



Perspectiva internacional

¿En dónde reclutan las compañías chinas?[10]

Conforme las compañías chinas adquieren una orientación más globalizada, muchas ahora contratan gerentes occidentales. Lenovo, el mayor fabricante de computadoras en China, contrató a Bill Amelio como director ejecutivo. El señor Amelio era la cabeza de la región Asia-Pacífico de Dell Computer. De igual forma, Phil Murtaugh migró de General Motors a Shanghai Automotive Industry Corp (SAIC) que es la más grande compañía de autos de China que produce coches para exportación. Como es de esperar, algunas compañías chinas locales tienen reservas acerca de tales prácticas, pero cada vez es más frecuente que los puestos principales en China se vuelven interesantes para ejecutivos occidentales; aunque tal cambio es arriesgado porque no están familiarizados con el conocimiento detallado de la cultura china. Varias compañías chinas ahora contratan ejecutivos chinos con experiencia occidental que tienen la ventaja de estar familiarizados con el ambiente chino.

También hay una gran necesidad de gerentes de nivel medio en China ya que la Revolución Cultural entorpeció su educación. Conforme las compañías chinas adquieren una orientación mundial, la necesidad de altos gerentes y de nivel medio crece, lo cual abre atractivas oportunidades para algunos occidentales.

---

10 "Management in China – Go East, My Son", *The Economist*, 12 de agosto, 2006, p. 53.

Selección, colocación y promoción

Dos enfoques para cubrir posiciones: **selección** y **colocación**.

Seleccionar a un administrador es elegir entre los candidatos al que mejor cumpla los requisitos de la posición. Ya que la selección puede ser para una vacante en un puesto específico, o para necesidades de administradores futuros, existen dos enfoques para cubrir las posiciones organizacionales. En el **enfoque de selección**, los solicitantes se buscan para cubrir una posición con requisitos específicos; en tanto que el **enfoque de colocación**, las fortalezas y debilidades del individuo son evaluadas y se le encuentra, o hasta se le diseña, una posición adecuada.

La *promoción* es una medida dentro de la organización a una posición más alta con mayores responsabilidades y requiere habilidades más avanzadas. Por lo común incluye un aumento en estatus y sueldo. Las diversas facetas de la selección generalmente aplican también a la promoción, que puede ser una recompensa por un desempeño sobresaliente o el resultado del deseo de la empresa de utilizar mejor las capacidades y habilidades de un individuo. Las promociones pueden ser una recompensa por desempeño pasado, pero sólo si hay evidencia de competencia potencial; de otra forma, las personas son promovidas a un nivel en el que se vuelven incompetentes.

El principio de Peter

Los errores en la selección son posibles, quizás hasta comunes. Según Laurence J. Peter y Raymond Hall, autores de *The Peter Principle*, los administradores tienden a ser promovidos hasta el nivel de su incompetencia.[11] Específicamente, si un gerente tiene éxito en una posición, este éxito puede llevarlo a una promoción y a su vez a una posición más alta, a menudo una que requiere habilidades que la persona no posee. Tal promoción puede involucrar un trabajo que está más allá de sus posibilidades. Si bien la posibilidad del crecimiento individual no se debe ignorar, el principio de Peter puede servir como advertencia de no tomar el proceso de selección y promoción a la ligera.

El proceso de selección, técnicas e instrumentos

Validez

El grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como gerente.

Confiabilidad

La precisión y consistencia de la medición.

Esta sección presenta una introducción del proceso de selección, seguida del análisis de varios instrumentos y técnicas de selección, incluye entrevistas, pruebas y el enfoque del centro de evaluación. Para una buena selección, la información acerca del solicitante debe ser válida y confiable. Cuando las personas preguntan si los datos son válidos, están preguntando si los datos miden lo que deben medir. En la selección, **validez** es el grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como gerente. La información también debe tener un alto grado de **confiabilidad**, un término que se refiere a la precisión y congruencia de la medición. Por ejemplo, si se repite una prueba confiable en las mismas condiciones, en esencia arrojaría los mismos resultados.

[11] Peter, Laurence J. y Raymond Hall, *The Peter Principle*, Nueva York: Bantam, 1969. Véase también Peter, Laurence J., *The Peter Pyramid: Or Will We Ever Get the Point?*, Nueva York: Morrow, 1986, y su crítica por Shaw, Peter, "A Management Guru Peters Out", *Wall Street Journal*, 24 de enero, 1986. Para la aplicación del principio de Peter al desarrollo del software, véase Kirkwood, Craig, "Adobe and the Peter Principle", *www.planetpublish.com*, 17 de abril, 2002, consultado el 5 de junio, 2002.



Perspectiva empresarial

¿Cómo asignar personal a una compañía empresarial?

¿Cómo asignan personal a sus empresas los gerentes empresariales? ¿Buscan cierto tipo de persona para trabajar en un proyecto de alto crecimiento?

Estas preguntas fueron planteadas a Venky Ganesan, socio y director gerente de Globespan Capital Partners, una empresa de capital de inversión del Área de la Bahía de San Francisco que asiste a empresas de portafolio a desarrollar presencia mundial. Venky Ganesan fungió antes como vicepresidente de JAFCO Ventures y fue co-fundador de Trigo Technologies, adquirida posteriormente por IBM. Cuando se le preguntó qué es lo que los gerentes empresariales buscan en el personal administrativo potencial, respondió, "Buenos atletas generales, flexibles, más que expertos enfocados en el dominio. Al principio (en un proyecto) se trata de aprender y tener flexibilidad y quieres personas abiertas y ávidas de realimentación del mercado, más que 'expertos' que tienen una imagen predeterminada del mercado. Ellos (los gerentes empresariales) buscan personas de alta energía e inteligentes, incesantes en su ejecución, que ven cada problema como una oportunidad para resolver, más que una barrera..." Al preguntársele qué atrae a los individuos a trabajar en ambientes de alta intensidad con largas horas de trabajo y futuros inciertos, Ganesan respondió: "Los individuos son atraídos por la cultura de ritmo rápido y alta intensidad que les da amplio espacio para crecer y aprender. El alto grado de aprendizaje y camaradería de quienes inician compensan las largas horas de trabajo y futuro incierto. También la mayoría de las compañías jóvenes tienen poca burocracia y muy poca gerencia media, así que las personas en realidad pueden hacer las cosas en lugar de empujar papeles y llenar reportes".

Es evidente que los riesgos y recompensas del personal de apoyo y unirse a un proyecto nuevo dan lugar a un ambiente de trabajo excitante y de ritmo rápido. Es esencial que los administradores reconozcan las necesidades únicas de los proyectos de alto crecimiento y seleccionen de manera apropiada a aquellos candidatos cuyas expectativas y talentos se ajusten a este ambiente único.

Proceso de selección

Hay algunas variaciones de los pasos específicos en el proceso de selección. Por ejemplo, la entrevista de un candidato para un puesto de supervisión de primera línea puede ser bastante sencilla al compararla con las rigurosas entrevistas de un ejecutivo de alto nivel. No obstante, el siguiente perfil amplio es indicativo del proceso típico.

Primero, se establecen los criterios de selección, generalmente con base en los requisitos del puesto actuales, en ocasiones futuros. Estos criterios incluyen temas como educación, conocimientos, habilidades y experiencia. Luego se pide al candidato que llene una solicitud (este paso puede omitirse si el candidato pertenece ya a la organización). Viene a continuación una primera entrevista para identificar a los candidatos más prometedores. Información adicional se puede obtener al probar si el candidato califica para la posición. Luego, el gerente, su superior y otras personas dentro de la organización realizan las entrevistas formales. La información proporcionada por el candidato es revisada y verificada. Puede requerirse un examen físico. Por último, con base en la información reunida, al candidato se le ofrece el puesto, o se le informa que no ha sido seleccionado para la posición. Examinemos algunas partes del proceso de selección en mayor detalle.

Entrevistas

Virtualmente, cada administrador contratado o promovido por una compañía es entrevistado por una o más personas. A pesar de su uso generalizado, la entrevista se toma con desconfianza como un medio confiable y válido para seleccionar gerentes. Dife-

rentes entrevistadores pueden pensar o interpretar la información reunida de manera distinta. Es frecuente que los entrevistadores no hagan las preguntas correctas. Pueden ser influidos por la apariencia general del entrevistado, que puede tener poco peso en el desempeño del puesto. También a menudo se forman una opinión al principio de la entrevista antes de tener toda la información necesaria para hacer un juicio justo.

Pueden utilizarse varias técnicas para mejorar el proceso de la entrevista y superar algunas de estas debilidades. Primero, los entrevistadores serán capacitados para saber qué buscar. Por ejemplo, al entrevistar a personas dentro de la empresa, deben analizar y discutir registros pasados; estudiar los resultados alcanzados, así como la forma como las actividades gerenciales clave se desempeñaron. El capítulo 12, sobre la evaluación de desempeño, muestra en mayor detalle cómo puede hacerse esto. Al seleccionar administradores fuera de la empresa, estos datos son más difíciles de obtener y los entrevistadores pueden obtenerlos al verificar con las referencias mencionadas.

Segundo, los entrevistadores estarán preparados para hacer las preguntas correctas. Hay entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. En una entrevista *no estructurada*, el entrevistador puede decir algo como "Hábleme de su último empleo". En la entrevista *semiestructurada*, el entrevistador sigue una guía de entrevista, pero también puede hacer otras preguntas. En una entrevista *estructurada*, el entrevistador hace una serie de preguntas preparadas.

Una tercera forma de mejorar la selección es realizar entrevistas múltiples utilizando diferentes entrevistadores. Así, varias personas pueden comparar sus evaluaciones y percepciones. Sin embargo, no todos los entrevistadores deben votar al seleccionar un candidato; más bien, su rol es proporcionar información adicional para el gerente que será responsable de la decisión final.

Cuarto, la entrevista es sólo un aspecto del proceso de selección. Se debe complementar con datos de la solicitud, los resultados de las pruebas y la información obtenida de las personas citadas como referencias. La verificación de referencias y las cartas de recomendación serán necesarias para verificar la información proporcionada por el solicitante. Para que una referencia sea útil, la persona debe conocer bien al solicitante y presentar una evaluación veraz y completa de éste. Muchas personas se muestran renuentes a proporcionar información que pueda perjudicar las oportunidades de un solicitante, así que los puntos fuertes del candidato a menudo son resaltados en exceso, en tanto que sus debilidades pueden ser omitidas, o "doradas". En Estados Unidos la Ley de Privacía de 1974 y la legislación y las sentencias judiciales relacionadas han vuelto más difícil obtener referencias objetivas. En esa ley, el solicitante tiene el derecho legal a inspeccionar las cartas de referencias, a menos que renuncie a este derecho. Éste es uno de los motivos para que los maestros se muestren renuentes a preparar referencias de trabajo objetivas y precisas de sus estudiantes.



Pruebas

La meta primaria de las pruebas es obtener datos sobre los solicitantes que ayuden a anticipar su éxito probable como gerentes. Algunos de los beneficios de las pruebas incluyen encontrar a la persona más adecuada para el puesto, obtener un alto grado de satisfacción en el empleo para el solicitante y reducir la rotación. Algunas de las pruebas más usadas pueden clasificarse como sigue:

- Las *pruebas de inteligencia* están diseñadas para medir la capacidad mental y probar la memoria, velocidad del pensamiento y la capacidad de ver relaciones en situaciones de problemas complejos.

- Las *pruebas de pericia y aptitud* están construidas para descubrir intereses, capacidades existentes y potencial para adquirir habilidades.
- Las *pruebas vocacionales* están diseñadas para indicar la ocupación más adecuada de un candidato, o las áreas en las que los intereses del candidato igualan los de las personas que trabajan en esas áreas.
- Las *pruebas de personalidad* están diseñadas para revelar las características personales de un candidato y la forma como éste puede interactuar con otros, presentando así una medida de liderazgo potencial.

Sin embargo, las pruebas tienen varias limitaciones. Primero, psicólogos industriales competentes están de acuerdo con que las pruebas no tienen la precisión suficiente para utilizarlas como la única medida de las características de un candidato, sino que se deben interpretar a la luz de toda la historia de cada individuo. Segundo, el usuario de las pruebas debe saber cuáles utilizar y cuáles son sus limitaciones. Una de las principales limitaciones es la incertidumbre relativa a si las pruebas son aplicables en realidad; hasta los psicólogos no están muy confiados en que las pruebas de hoy sean efectivas para medir habilidades y potenciales gerenciales. Tercero, antes de que cualquier prueba se utilice ampliamente, primero será probada, si es posible con personal existente, para ver si es válida para empleados cuyas habilidades gerenciales ya son conocidas. Cuarto, también es importante que las pruebas sean administradas e interpretadas por expertos en la materia. Por último, las pruebas no deben discriminar injustamente y ser consistentes con las leyes y guías gubernamentales.

Centros de evaluación

El **centro de evaluación** no es una ubicación, sino una técnica para seleccionar y promover gerentes. Este enfoque puede ser utilizado en combinación con la capacitación. Los centros de evaluación fueron usados primero para seleccionar y promover a supervisores de menor nivel, pero ahora se aplican también a los gerentes de nivel medio. Sin embargo, parecen inapropiados para altos ejecutivos. La técnica del centro de evaluación no es nueva. Se utilizó por los militares alemanes y británicos y la *American Office of Strategic Services* durante la Segunda Guerra Mundial. Pero su primer uso corporativo en Estados Unidos es atribuido generalmente a la *American Telephone and Telegraph Company* en el decenio de 1950.

Centro de evaluación
Técnica para seleccionar y promover gerentes.

www.att.com

Con el propósito de medir cómo actuará un gerente potencial en situaciones gerenciales típicas, el enfoque de centro usual es hacer que los candidatos tomen parte en una serie de ejercicios. Durante este periodo, son observados y evaluados por psicólogos o gerentes experimentados. Un centro de evaluación típico hará que los candidatos hagan lo siguiente: tomar varias pruebas psicológicas; participar en juegos administrativos en grupos pequeños; participar en ejercicios "de canasta", en los que se les pide que manejen una variedad de asuntos que podrían enfrentar en un puesto gerencial; participar en un debate de grupo de algún problema sin líder; hacer una presentación oral breve sobre un tópico o tema en particular, recomendar un proyecto de acción deseable a un superior imaginario; y enfrascarse en varios ejercicios más, como preparar un reporte escrito.

Durante estos ejercicios, los candidatos son observados por los evaluadores, quienes también los entrevistan de vez en cuando. Al final del periodo del centro de evaluación, los asesores resumen su evaluación del desempeño de cada candidato; luego comparan sus evaluaciones, llegan a conclusiones relativas al potencial gerencial de cada candidato y preparan un resumen escrito de cada candidato. Estos reportes son puestos a disposición de los gerentes que harán la designación para su guía. A menudo también son utili-

zados como orientación para el desarrollo gerencial. En muchos casos, los candidatos reciben realimentación sobre su evaluación; en otros, la realimentación es proporcionada sólo cuando los candidatos la solicitan. En ocasiones la evaluación global sobre probabilidades de promoción permanece como confidencial, aun cuando a los candidatos se les puede informar por medio de los asesores acerca de su desempeño en los diversos ejercicios.

La evidencia de la utilidad del enfoque del centro de evaluación, aunque no concluyente, es alentadora. Por otra parte, hay controversia en cuanto a quién, por quién y bajo qué circunstancias ésta y otras pruebas se deben administrar y quién debe recibir los resultados de las mismas.

Los centros de evaluación presentan algunos problemas. Primero, son costosos en términos de tiempo, en especial cuando muchos programas efectivos se extienden a un periodo de cinco días. Segundo, capacitar a los asesores es un problema, especialmente en compañías en crecimiento, con cierta justificación, que es probable que los mejores asesores sean gerentes de línea experimentados, más que psicólogos capacitados. Tercero, aunque se usan varios ejercicios distintos para cubrir el tipo de cosas que un gerente hace, se han planteado interrogantes en cuanto a si estos ejercicios son el mejor criterio de evaluación. Un problema aún mayor existe al determinar qué medidas de evaluación deben aplicarse a cada ejercicio. Orientados al comportamiento individual e interpersonal en diversas circunstancias, la mayoría de los centros de evaluación pueden ignorar el elemento más importante para seleccionar gerentes, en especial aquellos que están por ingresar a las filas gerenciales por vez primera. Ese elemento es la motivación, si una persona en verdad quiere ser gerente. Para tener esa motivación, los gerentes deben saber qué es administrar, qué incluye y qué se requiere para ser un gerente exitoso. Obviamente, la motivación es una cualidad difícil de evaluar. Sin embargo, al aclarar a un candidato lo que conlleva administrar y luego pedirle que lo piense bien, el entrevistador puede dar al candidato una buena base para determinar si en verdad quiere ser gerente.

Limitaciones del proceso de selección

La diversidad de enfoques y pruebas de selección indican que no hay una forma perfecta para seleccionar gerentes. La experiencia ha demostrado que hasta criterios de selección escogidos con cuidado son imperfectos para predecir el desempeño. Más aún, hay una distinción entre lo que las personas pueden hacer, es decir, su capacidad para desempeñarse, y lo que harán, que se relaciona con la motivación. Esta última es una función del individuo y el ambiente. Por ejemplo, las necesidades de una persona pueden ser diferentes en diversos tiempos. El ambiente organizacional también cambia. El clima de una empresa puede cambiar de uno que alienta la iniciativa a uno que la restringe, porque una nueva alta gerencia introduce una filosofía gerencial distinta. Por tanto, las técnicas e instrumentos de selección no son una forma segura de anticipar lo que las personas harán, aunque tengan la capacidad de hacerlo.

Las pruebas en sí mismas, en especial las psicológicas, tienen limitaciones. Específicamente, la búsqueda de cierta información puede considerarse una invasión a la privacía. Además, se ha manifestado que ciertas pruebas discriminan de manera injusta a las mujeres o miembros de grupos minoritarios. Estos problemas complejos no son resueltos con facilidad, y no pueden ser ignorados cuando la empresa selecciona gerentes.

Otras preocupaciones más en la selección y contratación son el tiempo y costos involucrados, que incluyen publicidad, comisiones de agencia, pruebas, entrevistas, verificación de referencias, exámenes médicos, reubicación, orientación y tiempo de inicio requeridos para que el nuevo gerente se adapte al puesto. Cuando los costos de reclutamiento son reconocidos, se hace evidente que la rotación puede ser muy costosa para una empresa.

Orientación y socialización de nuevos empleados

La selección de la mejor persona para el puesto es sólo el primer paso para construir un equipo de administración efectivo. Hasta las compañías que hacen grandes esfuerzos en el proceso de reclutamiento y selección a menudo ignoran las necesidades de los nuevos gerentes una vez que se les ha contratado. Sin embargo, los primeros días y semanas pueden ser cruciales para integrar a la persona nueva a la organización.

La **orientación** incluye la introducción de nuevos empleados a la empresa y sus funciones, tareas y personas. Las empresas grandes por lo común tienen un programa de orientación formal que explica estas características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicaciones geográficas), beneficios (seguros, retiro y vacaciones), requisitos de confidencialidad y secretos profesionales (en especial con respecto a contratos de defensa), así como seguridad y otros reglamentos. Se describen a detalle en un folleto de la compañía, pero la reunión de orientación proporciona a los nuevos empleados la oportunidad de hacer preguntas. Aunque elementos del departamento de personal por lo común dirigen estos programas formales, la responsabilidad primaria de orientar al nuevo gerente aún está en el superior.

Orientación
Introducción de nuevos empleados a la empresa, sus funciones, tareas y personas.

Hay otro aspecto, quizás más importante de la orientación: la socialización de nuevos gerentes. La **socialización organizacional** se define de varias maneras distintas. Una panorámica mundial incluye tres aspectos: la adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo. Así, además de reunir los requisitos específicos

Socialización organizacional
La adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo.



Perspectiva internacional

Crear un ambiente que las personas disfrutan[12]

En el nuevo milenio, las compañías compiten con ferocidad por el talento en un mercado de trabajo muy competido. Perder un empleado valioso puede costar a una compañía de 50 000 a 100 000 dólares. ¿Cómo, entonces, puede una compañía retener su capital intelectual?

Líderes como Herb Kelleher de Southwest Airlines y Jack Welch de General Electric han realizado mucho para inspirar a sus empleados al ofrecer un ambiente de trabajo y oportunidades desafiantes para el crecimiento personal y profesional. Las compañías siguen varias estrategias para retener a los empleados. Las empresas con una buena reputación como Southwest Airlines y General Electric, pueden resaltar a sus empleados la ventaja competitiva de su empresa y las oportunidades en una organización en crecimiento. Las compañías en una posición de liderazgo en el mercado también tienen una ventaja para retener a los empleados, ya que pueden señalar que dejar la compañía sería dar un paso hacia atrás. Otras empresas crean una sensación de comunidad y de familia en su organización. A los empleados también les gusta la flexibilidad de ganar distintos tipos de experiencia en varias partes de la compañía. El otorgamiento del poder a través de una delegación amplia da a los empleados autoridad de toma de decisiones y un sentido de responsabilidad. Cisco Systems constantemente hace conscientes a sus empleados de que son bien recibidos. General Electric invierte en la mejor gente a través de capacitación y asesoría. Southwest Airlines presta mucha atención a encontrar a las personas correctas durante el proceso de selección al contratar a gente que se ajusta a la cultura de la organización.

En tanto que las compañías enfrentan fuertes retos para reclutar y retener empleados, las personas que se preparan para una carrera en la administración, o como persona asesora, encuentran en esta situación una gran oportunidad.

www.southwest.com
www.ge.com
www.cisco.com

12 Stein, Nicholas, "Winning the War to Keep Top Talent", *Fortune*, 29 de mayo, pp. 132-138.

del puesto, los nuevos gerentes por lo general encuentran nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevos modos de comportamiento. No saben a quién acudir en busca de asesoría, no saben cómo funciona la organización y tienen el temor de fracasar en su nuevo trabajo. Toda esta incertidumbre puede causar una gran ansiedad para un nuevo empleado, en especial un administrador en entrenamiento. Dado que la experiencia inicial en una empresa puede ser importante para el futuro comportamiento administrativo, el primer contacto del personal en capacitación debe ser con los mejores superiores de la empresa, personas que pueden servir como modelos para el comportamiento futuro.

Administrar los recursos humanos con miras hacia el 2020[13]

El futuro es difícil de anticipar; no obstante, los gerentes deben tomar decisiones ahora para prepararse para el futuro. La *Economist Intelligence Unit* encuestó alrededor de 1 650 ejecutivos de todo el mundo preguntándoles cómo ven los cambios al avanzar hacia el año 2020. Las áreas que tienen el mayor potencial para mejorar la productividad son administrar el conocimiento, proporcionar servicios y apoyo a los clientes, mejorar las operaciones y los procesos de producción, desarrollar negocios y estrategias, administrar las actividades de marketing y ventas, administrar los recursos humanos y la capacitación, así como otras áreas. Estos puntos de vista de los ejecutivos tienen importantes implicaciones para la administración de los recursos humanos.

Las contribuciones de los trabajadores de conocimientos pueden ser en extremo críticas para ganar una ventaja competitiva. Más aún, la colaboración dentro de la organización, así como en el exterior será muy importante. Esto, por supuesto, requiere personas con buenas relaciones interpersonales. Necesitan ser capaces de operar en diferentes ambientes culturales y comunicarse bien. Las funciones de integración de personal de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo desempeñarán roles importantes al prepararse para el futuro. De igual modo, las funciones de liderazgo, motivación y comunicación efectivas analizadas en la quinta parte del libro, serán esenciales para competir en el ambiente mundial.

Resumen

Integrar personal significa cubrir posiciones en la estructura de la organización. Requiere identificar los requisitos de la fuerza de trabajo, inventariar las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar a las personas.

En el enfoque de sistemas a la integración de personal, los planes de la empresa y la organización se vuelven insumos importantes para las tareas de integnación de personal. El número y calidad de los administradores necesarios para realizar tareas cruciales depende de muchos factores distintos. Un paso importante en la integración de personal es determinar las personas disponibles al hacer un inventario gerencial, que puede realizarse en la forma de un cuadro de inventario.

13 "Foresight 2020, Economic, Industry, and Corporate Trends", Economist Intelligence Unit 2006, Londres: The Economist, 2006; véase también 2020 Management Insight: Management Development, http://www.2020.eu.com/content/view/15/30, consultado el 3 de febrero, 2007.

La integración de personal no se da en un vacío; debemos considerar muchos factores situacionales, tanto internos, como externos. La integración de personal requiere ceñirse a las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo para que las prácticas no discriminen, por ejemplo, contra minorías o mujeres. También debemos evaluar los pros y contras de promover gente interna de la organización o seleccionar personas del exterior.

En el modelo de sistemas para selección, el plan amplio de necesidades gerenciales es la base para los requisitos de la posición. Al diseñar puestos, la empresa debe ver que el puesto tenga un ámbito apropiado, que sea desafiante y que refleje las habilidades requeridas. La estructura del puesto debe ser apropiada en términos de contenido, función y relaciones. Los puestos pueden diseñarse para individuos o equipos de trabajo. La importancia de habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño varía con el nivel en la jerarquía organizacional. Los requisitos de la posición tienen que ser igualados con las diversas habilidades y características personales de los individuos. La igualación es importante en el reclutamiento, selección, colocación y promoción.

Los errores en la selección pueden llevar a la actualización del principio de Peter, el cual establece que los gerentes tienden a ser promovidos a su nivel de incompetencia. Aunque se debe buscar la asesoría de varias personas, la decisión de selección debe estar generalmente en el superior inmediato del candidato para la posición.

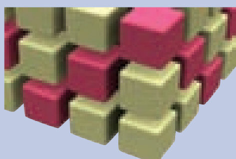
El proceso de selección puede incluir entrevistas, varias pruebas y el uso de centros de evaluación. Para evitar insatisfacción y rotación de personal, las compañías se deben asegurar que los nuevos empleados sean introducidos e integrados con otras personas de la organización.



Ideas y conceptos básicos

- Integración de personal
- Enfoque de sistemas a la administración de los recursos humanos
- Inventario gerencial
- Factores situacionales que afectan la integración de personal
- Igualdad de oportunidades en el empleo
- Mujeres en la administración
- Diversidad en el centro de trabajo
- Integración de personal en el ambiente internacional
- Promoción interna
- Política de competencia abierta
- Enfoque de sistemas a la selección
- Posición y requisitos del puesto
- Diseño del puesto
- Reclutamiento
- Selección
- Colocación
- Promoción
- Principio de Peter
- Validez y confiabilidad
- Proceso de selección
- Entrevista
- Tipos de pruebas
- Centro de evaluación
- Orientación y socialización
- El futuro de la administración de los recursos humanos

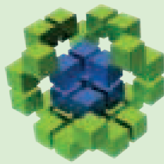
Para analizar



1. ¿Por qué la función de integración de personal pocas veces se enfoca con lógica? Describa brevemente el enfoque de sistemas a la integración de personal. ¿Cómo se relaciona la integración de personal a otras funciones y actividades gerenciales?
2. Liste y evalúe los factores externos que afectan la integración de personal. ¿Cuáles son más críticos al día de hoy? Explique.
3. ¿Cuáles son los peligros y dificultades al aplicar una política de promoción interna? ¿Qué quiere decir una política de competencia abierta? ¿Favorece usted esa política? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es el enfoque de sistemas a la selección de gerentes? ¿Por qué es llamado un enfoque de sistemas? ¿En qué difiere de otros enfoques?

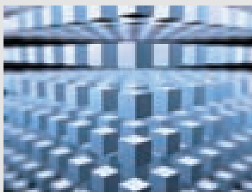
5. ¿Cuáles son algunos de los factores importantes para diseñar puestos individuales y puestos para equipos de trabajo? ¿Cuáles le parecen a usted más importantes? ¿Por qué?
6. El principio de Peter ha sido ampliamente citado en círculos administrativos. ¿Qué opina de él? ¿Cree que alguna vez podría aplicarse a usted? ¿Significa esto que todos los directores ejecutivos son incompetentes? Explique.
7. ¿Qué es un centro de evaluación? ¿Cómo funciona? ¿Le gustaría participar en un centro como ése? ¿Por qué?

Ejercicios y actividades



1. Seleccione una organización que conozca y evalúe la efectividad de su reclutamiento y selección de personas. ¿Qué tan sistemáticas se realizan éstas y otras actividades de integración de personal?
2. Vaya a la biblioteca e investigue los antecedentes de CEO exitosos. Puede empezar a buscar en la revista *Fortune*, o leer la biografía de un CEO. ¿Qué hace exitosos a los CEO?

Investigación en internet



Use uno de los populares mecanismos de búsqueda para encontrar "workforce.com". ¿Cuáles son algunos de los temas de actualidad que preocupan a los gerentes de recursos humanos?

¿Qué significa igualdad de oportunidades en el empleo? Busque en la red, seleccione un tema y preséntelo en clase.



Caso internacional 11.1

Tribulaciones y retos del señor Barrett en Intel[14]

Intel Corporation es mejor conocida por sus procesadores. El lema "Intel Inside" es familiar para la mayoría de las personas que usan una computadora. Están, por ejemplo, Pentium 3 y 4 y el Itanium de nueva generación. Para servidores y estaciones de trabajo, Intel produce el Xeon. Andy Grove, el carismático CEO, llevó al éxito a la compañía durante muchos años. Sin embargo, para el 2001, Craig R. Barrett, el CEO actual, enfrenta muchos retos, los cuales incluyen las críticas.

La nueva estrategia de adentrarse en otros mercados como aplicaciones de información, comunicación y servicios de internet fue costosa y hasta ahora, menos que exitosa. De hecho, apartarse de sus negocios centrales puede haberla dis-

[14] Se han consultado una variedad de fuentes, que incluyen a Edwards, Cliff e Ira Sager, "Intel: Can CEO Craig Barrett Reverse the Slide?" *Business Week*, 15 de octubre, 2001, pp. 80-90; Intel, www.intel.com, consultado el 1 de octubre, 2006; Schlender, Brent, "Intel Unleashes Its Inner Attila", *Fortune*, 15 de octubre, 2001.

traído de su negocio central de los chips de computadora. Estas nuevas direcciones resultaron en reorganización frecuente, ocasionando incertidumbres organizacionales para los gerentes. Si bien algunos piensan que los cambios frecuentes eran necesarios para adaptarse a nuevas situaciones y mantener ágil a la organización, otros están en desacuerdo.

El liderazgo de Barrett y sus cambios en varias direcciones es bastante diferente de la estrategia cuidadosamente estudiada de Grove que se enfocaba en los chips. Las fortalezas personales de Barrett están en la manufactura. Invirtió fuerte en investigación y desarrollo. Pero nuevos productos como el Itanium requieren de varios años para mostrar resultados y a Barrett sólo le quedan unos cuantos antes de su jubilación. Invertir en nuevas tecnologías de manufactura con la meta de lograr plantas virtualmente automatizadas lleva a reducción de costos en la manufactura de chips. Sin embargo, el mercado de computadoras personales se estancó a principios del siglo XXI, en tanto que las comunicaciones inalámbricas y teléfonos celulares crecen en el mercado. Por ejemplo, en el mercado de telefonía celular, Motorola y Texas Instruments desarrollan nuevos procesadores de señal digital e Intel tendría que esforzarse para alcanzarlas. Una clave para el éxito de Intel podría ser si la compañía se convirtiera en participante importante en el mercado inalámbrico. Barrett hizo varias adquisiciones costosas, que incluyen a *Level One Communications*. Pero la cuestión sigue en cuanto a si la fuerte inversión en nuevas tecnologías resultará en un negocio redituable. Esto puede determinar el legado de Craig Barrett. ■

Preguntas

¿Cuál es su evaluación del desempeño de Barrett y su visión de Intel? ¿Es la persona indicada para el puesto en Intel?
¿Cuáles son algunos de los problemas asociados con una reorganización frecuente?
¿Cuáles son los pros y contras de enfocarse en el futuro distante y hacer fuertes inversiones en nuevas tecnologías?



Caso internacional 11.2

La era de la inteligencia colectiva

Las recompensas del talento

Para 2001, las 138 empresas participantes en la encuesta de remuneraciones que anualmente realiza el departamento de Investigación y Desarrollo de la revista *Expansión*, proyectaba un aumento de sueldo promedio de 13%, cuando las estimaciones oficiales eran menores a un dígito, entre 6.5 y 7% para la inflación. En los últimos años, los sueldos del personal ejecutivo y no ejecutivo muestran una tendencia de incremento por arriba de la inflación anual.

No obstante, el ritmo de crecimiento de los sueldos entre niveles ejecutivos y el resto del personal es desigual. Esto obedece a las presiones del mercado: la creciente demanda de ejecutivos bien preparados eleva su precio en forma más acelerada que en otros segmentos. El tipo y tamaño de empresa son también determinantes. De ahí que el sueldo pagado a ejecutivos de igual nivel sea diferente, o se pague igual a quienes ocupan puestos diferentes.

Los resultados de la encuesta muestran que, tomando como base a los directivos y gerentes de segundo nivel de empresas de diferente tamaño, la remuneración anual en efectivo de los ejecutivos de mandos inferiores equivale a un rango de entre 60 y 15% del sueldo del director de Administración y Finanzas; entre 51 y 16% del director de Ventas y Mercadotecnia, y de 56 a 16% del director de Operaciones y Manufactura. En general, se observa que las remuneraciones de los mandos gerenciales oscilan entre 60 y 10% del sueldo que perciben los directores de área.

Así las cosas, en los próximos años es previsible que el mercado laboral sea cada vez más agresivo. La tendencia mundial apunta al desplazamiento de las viejas estructuras piramidales por una organización horizontal que permita disminuir la brecha de las remuneraciones de los ejecutivos de los diferentes niveles. El principio de los nuevos modelos de organización del trabajo está basado en el concepto del líder/entrenador, en los equipos participativos y en la comunicación organizacional para incrementar la productividad de la empresa. ■

Preguntas

1. ¿Qué justificaría que el incremento proyectado de los sueldos para ejecutivos sea mayor que los de otro tipo de personas?
2. ¿Considera que los altos sueldos son suficientes para fomentar la productividad de los administradores? ¿Por qué?
3. Si usted contase con la oportunidad de elegir entre un puesto de alto nivel en una empresa pequeña pero que le ofrece un sueldo apenas un poco por arriba de lo que ofrece otra empresa grande pero que lo contrataría para una posición muy por debajo de lo que podría tener en la primera, ¿en cuál escogería trabajar? Justifique su respuesta.
4. ¿Es suficiente un sueldo alto para mantener al personal mejor calificado dentro de la empresa? ¿Por qué?
5. ¿Qué recomendaría a las empresas para retener en la organización a sus mejores administradores además de que ofrezcan sueldos competitivos?

Fuente: Con información de Raquel Ochoa, *Expansión*, núm. 803, vol. XXI, México, noviembre de 2000, pp. 63, 69, 71-72.

12

Capítulo

Evaluación de desempeño y estrategia en la carrera



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Identificar la importancia de evaluar a los administradores con efectividad.
2. Identificar las cualidades que deben ser medidas al evaluar a los administradores.
3. Presentar un sistema de evaluación gerencial basado en medir el desempeño contra objetivos verificables y el desempeño como gerente.
4. Describir el enfoque de equipo a la evaluación.
5. Identificar las recompensas y el estrés de administrar.
6. Identificar aspectos importantes de la planeación de la carrera.

En ocasiones la evaluación gerencial ha sido llamada como el talón de Aquiles de la integración de personal gerencial, pero es una clave importante de la administración misma. Es la base para determinar quién puede ser promovido a un puesto más alto. También es importante para el desarrollo administrativo, porque es difícil determinar si los esfuerzos de desarrollo van en la dirección correcta si no se conocen las fortalezas y debilidades de un gerente. La evaluación es, o debería ser, parte integral de un sistema de administración. Saber lo bien que un gerente planea, organiza, asigna personal, dirige y controla es en verdad la única forma de asegurar que los que ocupan puestos gerenciales en realidad administran con efectividad. Si un negocio, una dependencia del gobierno, una organización de beneficencia, o hasta una universidad ha de llegar a sus metas con efectividad y eficiencia, deben encontrarse e implementarse formas para medir el desempeño administrativo.

Hay otros motivos por los que la evaluación gerencial es importante. Uno de los más apremiantes en Estados Unidos surge de las disposiciones del Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 (enmendada en 1972) y los reglamentos de la Comisión de Oportunidades Iguales en el Empleo y la Oficina de Cumplimiento de Contratos Federales. Estas dependencias han sido críticas de muchos programas de evaluación, encontrando que a menudo resultan en discriminación, en particular en áreas de raza, edad y sexo. Los tribunales apoyan a las dependencias federales en su insistencia de que para ser aceptable, un programa de evaluación debe ser confiable y válido. Es evidente que estas agencias establecen rigurosos estándares.

www.eeoc.gov

Una evaluación del desempeño efectiva también debe identificar el legítimo deseo de progreso de los empleados en sus profesiones. Una forma de integrar las demandas organizacionales y las necesidades individuales es a partir de la administración de la carrera, que puede ser parte de la evaluación de desempeño, como se explicará en el capítulo.

Elegir criterios de evaluación

La evaluación debe medir el desempeño para alcanzar metas y planes, así como el desempeño como administrador. Nadie quiere a una persona en un rol gerencial que parece hacerlo todo bien como gerente, pero que no puede presentar un buen registro de obtención de utilidades, marketing, contraloría, o cualquiera que sea el área de responsabilidad. Tampoco debemos estar satisfechos por tener a un "ejecutante" en una posición gerencial que no puede operar con efectividad como gerente. Algunos ejecutantes estrellas pueden haber tenido éxito por casualidad y no a partir de una administración efectiva.

Desempeño para alcanzar metas

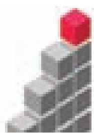
Al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación contra metas verificables previamente seleccionadas tienen un valor extraordinario. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida diseñada para llegar a objetivos específicos, tal vez los mejores criterios del desempeño gerencial, se relacionan con la habilidad de establecer metas con inteligencia, planear programas que logren estas metas y tener éxito al lograrlas. Aquellos que han operado bajo alguna variación de este sistema, con frecuencia afirman que estos criterios son inadecuados y que no se excluyen elementos de suerte u otros factores más allá del control del gerente al llegar a cualquier evaluación. En demasiados

casos, los administradores que logran resultados debidos a la suerte, son promovidos y los que no alcanzan los resultados esperados debido a factores más allá de su control son culpados de los fracasos. Así, la evaluación contra objetivos verificables, es por sí misma, insuficiente.

Desempeño como administradores

El sistema de medir el desempeño contra objetivos establecidos con anterioridad debe ser complementado con una evaluación del administrador como gerente. Los administradores de cualquier nivel también desempeñan deberes no gerenciales y no pueden ser ignorados. Sin embargo, el propósito principal por el que los administradores son contratados y contra el cual deben ser medidos, es su desempeño como gerentes, lo cual significa que deben ser evaluados sobre la base de qué tan bien comprenden y emprenden las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Los estándares a utilizar en esta área son los fundamentos de la administración; pero, primero debemos examinar la evaluación frente a los objetivos de desempeño.

El sistema de medir el desempeño frente a objetivos establecidos con anterioridad debe ser complementado por una evaluación del administrador como gerente.



Perspectiva internacional

Carrefour España mide el desempeño de su gente



Como muchas empresas multinacionales, la plantilla de personal y los procesos de Carrefour, el gigante de supermercados francés, es muy grande y compleja. Por eso, la administración de esta empresa en España ha desarrollado un plan anual de evaluación del desempeño. Su sistema de evaluación del desempeño se basa en evaluadores de cada elemento de la empresa dependiendo del puesto y categoría, que entrevistan a sus evaluados de acuerdo con ciertos parámetros establecidos previamente. Luego se analiza el desempeño de cada uno y se trata de capacitarlos para que alcancen los niveles requeridos. La información obtenida se carga en la intranet corporativa de manera que se pueda utilizar en otras aplicaciones. Como se quería distinguir la evaluación del desempeño de la política de dirección por objetivos de la empresa se cuenta con la herramienta de Seguimiento Profesional, que mide cómo se realizan las tareas y se logran los objetivos; y el Sistema de Dirección por Objetivos, que rescata la aportación de cada miembro al todo.

La tarea parece inmensa expuesta de este modo, pero como señala Alfredo Núñez, director de Recursos Humanos de España: "Hay un aspecto más organizativo que de compensación, que nos permite actualizar la información de todos los empleados, así como identificar las necesidades de formación y proponer acciones en ese sentido, a través de la propia herramienta, por lo que también sirve a la dirección de formación para planificar y gestionar todas sus acciones".

Fuente: Con información de Carrefour España, en www.carrefour.es y "Carrefour. 2X1 en evolución del desempeño", Redes & Telecom, en http://www.redestelecom.com/Actualidad/Casos_de_%C3%A9xito/Inform%C3%A1tica_profesional/Empresas/20070105036, consultado el 6 de octubre de 2007.

Evaluar a los administradores contra objetivos verificables

Una red de objetivos significativos y alcanzables es básica para la administración efectiva.

Un enfoque de amplio uso en la evaluación gerencial es el sistema de evaluar el desempeño gerencial contra el establecimiento y logro de objetivos verificables. Como se señaló en el capítulo 4, una red de objetivos significativos y alcanzables es básica para la administración efectiva. Esto es simple lógica, ya que no se puede esperar que las personas logren una tarea con efectividad o eficiencia a menos que sepan cuáles son los puntos finales de sus esfuerzos. Tampoco puede esperarse que lo haga una empresa organizada.

Proceso de evaluación

Una vez que un programa de administración por objetivos verificables está en operación, la evaluación es un paso bastante fácil. Los superiores determinan qué tan bien establecieron los administradores los objetivos y cómo se desempeñaron frente a ellos. En casos en los que la evaluación por resultados ha fracasado, o ha sido decepcionante, el motivo principal es que la administración por objetivos sólo era vista como una técnica de evaluación. No es probable que el sistema funcione si sólo es utilizado para este propósito. La administración por objetivos debe ser una forma de administrar, una forma de planear, así como la clave para organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Cuando éste es el caso, la evaluación se reduce a si los gerentes han establecido objetivos adecuados y razonablemente alcanzables y cómo se han desempeñado frente a ellos durante un cierto periodo. Observe el enfoque de sistemas de la administración por objetivos en la figura 4.4 del capítulo 4. Como ilustra la figura, la evaluación es sólo un último paso de todo el proceso.

Hay también otros puntos a considerar: ¿Fueron adecuadas las metas? ¿Requirieron un desempeño "estirado" (alto pero razonable)? Estas preguntas sólo pueden ser contestadas a partir del juicio y experiencia del superior de una persona, aunque este juicio puede volverse más agudo con tiempo y experiencia, y ser aún más objetivo si el superior puede utilizar las metas de otros gerentes en posiciones similares para comparar.

Al evaluar el cumplimiento de metas, el evaluador debe tomar en cuenta consideraciones como si las metas eran razonablemente alcanzables en primer término, si factores más allá del control de una persona ayudaron o entorpecieron indebidamente al individuo para lograr las metas y cuáles fueron los motivos de los resultados. El revisor también debe observar si un individuo siguió operando contra metas obsoletas cuando las situaciones cambiaron y se requerían metas revisadas.

Diferentes puntos de vista sobre problemas de evaluación

Las personas tienen diferentes puntos de vista acerca de los problemas de evaluación del desempeño. Nos enfocaremos en tres de ellos.



Evaluación subjetiva frente a la objetiva

Están aquellos que aún sostienen que la calificación subjetiva de los subordinados es suficiente. Después de todo, se argumenta, el desempeño gerencial es difícil de evaluar. Del otro lado de la discusión, están aquellos que mantienen que una evaluación debe ser completamente objetiva y sólo las cifras cuentan; una persona alcanza los objetivos establecidos con anterioridad o no.

La evaluación debe enfocarse en resultados, pero debemos tener cuidado de evitar el "juego de los números". Las cifras pueden ser manipuladas para adecuarse al individuo, derrotando así el propósito de la evaluación. También, seguir un número limitado de criterios verificables puede ignorar otros objetivos, no establecidos formalmente, ya que no podemos establecer objetivos para todas las tareas. Por tanto, no sólo es importante observar las cifras de desempeño, sino las causas de desviaciones positivas o negativas de los estándares, aunque esto pueda involucrar algún juicio subjetivo.

La evaluación debe enfocarse en resultados, pero debemos tener cuidado de evitar el "juego de los números".

Juzgar o autoevaluar

Existe el punto de vista de que los administradores tienen la autoridad investida en su posición y, por tanto, deben ser el único juez para evaluar el desempeño de sus subordinados. Pero a muchos administradores les desagrada ser colocados en el rol de juez, en especial cuando se les pide que evalúen a los subordinados sobre características de personalidad. De igual modo, los empleados se sienten incómodos por ser juzgados sobre factores que tienen relaciones cuestionables con las tareas que desarrollan. El otro punto de vista sostiene que a las personas debería pedírseles que se evalúen ellas mismas. Se comprende que algunos subordinados pueden ser más duros con ellos mismos que lo que su superior sería; pero otros individuos pueden calificarse exageradamente alto, en especial si la calificación puede influir en su salario.

La filosofía de la administración por objetivos da importancia al autocontrol y la autodirección. Pero esto presupone que se han establecido objetivos verificables con anterioridad (primordialmente por el subordinado en conjunto con el superior), contra los cuales el desempeño puede ser medido. En verdad, si esto se hace bien, la evaluación es relativamente fácil. No debe haber sorpresas durante la reunión de evaluación: los subordinados saben lo que quieren lograr y los superiores saben qué contribuciones pueden esperar de sus subordinados. Además de la evaluación amplia, un monitoreo periódico y constante del desempeño puede descubrir desviaciones de los estándares. En general, entonces, los subordinados deben tener la oportunidad de ejercer autocontrol, pero el superior aún tiene el poder del veto en el caso de controversia acerca del objetivo, que es la base de la evaluación de desempeño.

La filosofía de la administración por objetivos da importancia al autocontrol y a la autodirección.

Evaluar el desempeño anterior frente al desarrollo futuro

Algunos gerentes ven el propósito de la evaluación primordialmente como una evaluación del desempeño pasado, pero otros se enfocan en los aspectos de desarrollo de la evaluación. La orientación a la mejoría en el último caso es hacia el futuro.[1]

[1] Scherreik, Susan, "Your Performance Review: Make It Perform", *BusinessWeek*, 12 de diciembre, 2001, pp. 139-140.

Debemos aprender de errores pasados y traducir esas percepciones en planes de desarrollo para el futuro.

Con la importancia en la autoevaluación y la autodirección responsable, el aspecto de juicio en la evaluación se reduce de manera considerable. Es indudable, debemos aprender de errores pasados, pero deberíamos utilizar estas percepciones para traducirlas en planes de desarrollo para el futuro. Claramente, la evaluación puede ser una excelente oportunidad para dar importancia a las fortalezas de una persona y preparar planes de acción para superar debilidades, como se señala en la sección de planeación de la carrera más adelante en el capítulo.

Tres tipos de revisiones

El modelo simplificado de la evaluación de desempeño ilustrado en la figura 12.1 indica tres tipos de evaluaciones: 1) una revisión amplia, 2) progreso o revisiones periódicas y 3) monitoreo constante.

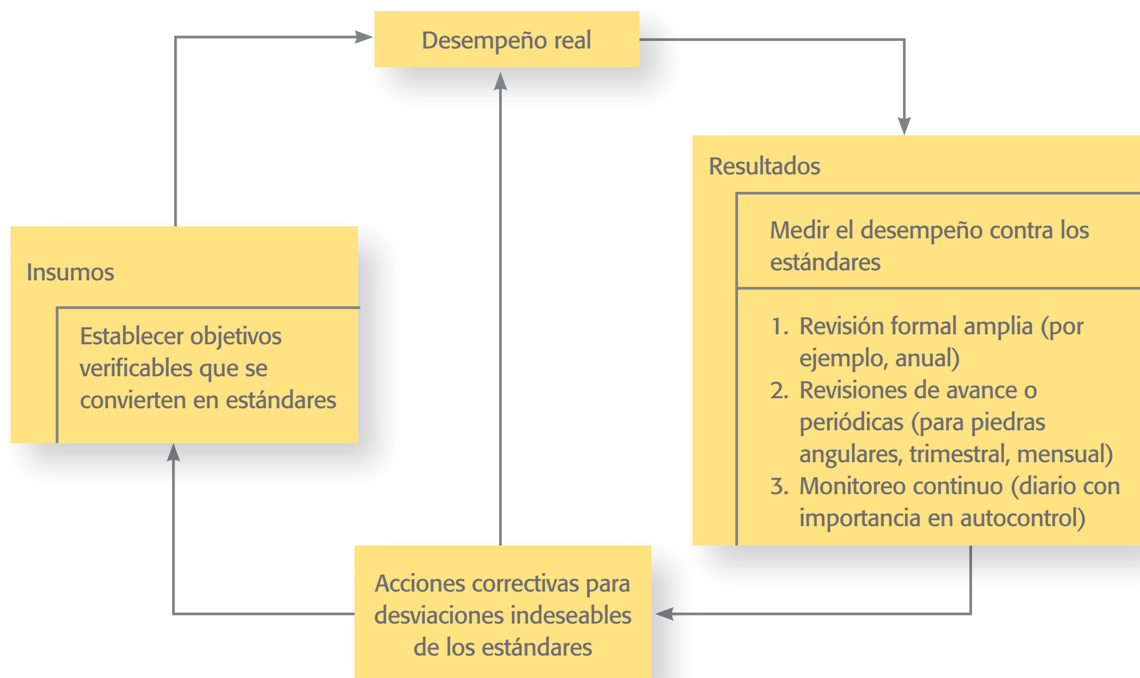


FIGURA 12.1 El proceso de la evaluación

La evaluación formal amplia debe realizarse al menos una vez al año, con discusiones que tengan lugar con mayor frecuencia. Debe complementarse con revisiones frecuentes de progreso o periódicas, así como con un monitoreo constante.

Existe un acuerdo general de que una *evaluación formal amplia* debería realizarse al menos una vez al año, pero algunas personas sugieren que tales discusiones deberían tener lugar con mayor frecuencia. Algunas empresas hacen todas las revisiones dentro de un periodo corto cada año, en tanto que otras programan las evaluaciones a lo largo del año, a menudo en el aniversario de la contratación. Podría presentarse un caso en contra de cualquier programación rígida de las revisiones de desempeño anuales. En lugar de ello, podría argumentarse, con buena razón, que el desempeño debería revisarse, por ejemplo, a la terminación de un proyecto importante. Obviamente, no puede hacerse una recomendación de aplicación universal acerca del marco de tiempo para la revisión formal amplia. Depende de la naturaleza de la tarea, las prácticas anteriores de la compañía y otros factores situacionales. Una, dos o hasta tres veces puede ser apropiado para una organización en particular, o para una persona que es nueva en el puesto.

Lo importante es que la revisión formal amplia debería ser complementada por *revisiones de progreso o periódicas* frecuentes. Estas revisiones pueden ser cortas y relativamente informales, pero ayudan a identificar problemas o barreras que entorpecen el desempeño efectivo. También mantienen la comunicación abierta entre el superior y los subordinados. Más aún, las prioridades pueden ser reacomodadas y los objetivos vueltos a negociar si las situaciones cambiantes lo ameritan. Ciertamente, es inapropiado buscar objetivos obsoletos o hasta inadecuados que fueron acordados en un ambiente de incertidumbre.

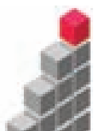
Por último, está el *monitoreo constante* del desempeño. Con este sistema, cuando el desempeño se desvía de los planes, no tendremos que esperar hasta la revisión periódica para corregirlo. El superior y el subordinado discuten la situación de inmediato para que puedan tomarse acciones correctivas al momento e impedir que una pequeña desviación se convierta en un problema importante.

Ventajas de la evaluación en relación con los objetivos verificables

Las ventajas de evaluar contra el logro de objetivos son casi las mismas que las de administrar por objetivos. Ambas son parte del mismo proceso, ambas son básicas para la administración efectiva y ambas son medios para mejorar la calidad de la administración.

En el área de evaluación, hay otras fortalezas especiales e importantes. Evaluar sobre la base del desempeño contra objetivos verificables tiene la gran ventaja de ser operacional. Las evaluaciones no están separadas de la tarea que los gerentes realizan, sino que son una revisión de lo que en realidad hicieron como administradores.

Siempre hay preguntas de qué tan bien se desempeñó una persona; si las metas se fallaron o cumplieron y por qué motivos; y cuánto debería esperarse en la forma de consecución de metas. Pero se dispone de información acerca de lo que una persona hizo, medido contra lo que ese individuo acordó que era un objetivo razonable. Esta información proporciona fuertes suposiciones de objetividad y reduce el elemento de juicio puro en una evaluación. Además, la evaluación puede realizarse en una atmósfera en la que los superiores trabajan en cooperación con los subordinados en lugar de juzgarlos.



Perspectiva empresarial

Evaluación de un nuevo proyecto

Los directores ejecutivos o CEO de nuevos proyectos establecen hitos u objetivos a lograr para sus empresas con los inversionistas de la compañía, a menudo, capitalistas de inversión. Las piedras angulares pueden incluir desarrollo de prototipos, comienzo de las ventas, metas de ingresos y utilidades y otras. La decisión de reinversión de los inversionistas de la empresa a menudo está condicionada a que la compañía logre estos hitos acordados. El director ejecutivo es básicamente responsable de asegurarse de que la empresa alcance estos objetivos. Si los objetivos no se cumplen, los inversionistas de la empresa deben decidir si el CEO es responsable del fracaso, o si otras causas fuera de su control pueden estar en juego. De cualquier modo, los inversionistas en nuevos proyectos establecen objetivos o piedras angulares que deben alcanzarse para que la compañía tenga éxito y sobreviva, y está en manos del director ejecutivo asegurarse de que estos objetivos se logren.

Debilidades de evaluar contra objetivos verificables

Como se señaló en el capítulo 4, hay ciertas debilidades en la implementación de administrar por objetivos. Éstas se aplican con igual fuerza a la evaluación. Una de ellas es que es muy posible que las personas cumplan o dejen de cumplir metas sin ningún esfuerzo o fallas propias. La suerte a menudo interpreta un rol en el desempeño. La aceptación de un nuevo producto puede resultar mucho más allá de las expectativas y su éxito puede hacer parecer al gerente de marketing excepcionalmente bueno, aun cuando la calidad del programa de marketing y su implementación pudieron ser en realidad pobres. O una cancelación imprevista de un contrato militar importante podría hacer parecer el récord de un gerente de división insatisfactorio. También puede dársele una importancia excesiva al volumen de producción y no prestar la atención debida a la calidad del producto o servicio.[2]

La mayoría de los evaluadores dirán que siempre toman en cuenta los factores incontrolables o inesperados al evaluar el desempeño de metas y en muy alto grado lo hacen. Pero es en extremo difícil hacerlo. En un récord de ventas sobresaliente, por ejemplo, ¿cómo puede alguien estar seguro de cuánto se debió a la suerte y cuánto a la competencia? Los de desempeño sobresaliente reciben altas calificaciones, siempre y cuando logren resultados. Los de mal desempeño difícilmente escaparán de que una nube se cierna sobre ellos.

Con su interés por cumplir objetivos de operación, el sistema de evaluación contra éstos puede ignorar las necesidades de desarrollo individual. La consecución de metas tiende a ser de corta duración en la práctica. Aun si las metas a más largo plazo son alimentadas al sistema, pocas veces son a tan larga duración como para permitir el desarrollo adecuado a largo plazo de los administradores. Los administradores, preocupados principalmente por los resultados, podrían estar demasiado impulsados por el sistema para darse muy poco tiempo en planear, implementar y seguir los programas requeridos para su desarrollo y el de sus subordinados.

Un organigrama

Indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

Por otra parte, dado que administrar por objetivos da una mejor visión a las necesidades gerenciales, los programas de desarrollo pueden ser identificados con mayor precisión. Si ha de asegurarse el desarrollo individual, las metas en esta área se deben establecer específicamente.

Desde un punto de vista de evaluación y uno de administración de la operación, quizá la mayor deficiencia de la administración por objetivos es que sólo evalúa el desempeño de operación. No sólo está la cuestión de suerte, sino que hay otros factores a evaluar, notablemente las capacidades gerenciales de un individuo. Esto es el porqué un sistema de evaluación adecuado debe evaluar el desempeño como gerente y el desempeño para establecer y cumplir metas.

Evaluar a los administradores como gerentes: un programa sugerido

Los estándares más apropiados a utilizar para evaluar a administradores como gerentes son los fundamentos de la administración.

Los estándares más apropiados a utilizar para evaluar a los administradores como gerentes son los fundamentos de la administración. No es suficiente evaluar a un gerente

[2] Ghorpade, Jai y Milton M. Chen, "Creating Quality-driven Performance Appraisal Systems", *Academy of Management Executive*, febrero, 1995, pp. 32-39.

con amplitud, sólo evaluar el desempeño de las funciones básicas del gerente; la evaluación debe ir más allá.

El mejor enfoque es utilizar las técnicas y principios básicos de la administración como estándares. Si son básicos, como han demostrado ser en una amplia variedad de ambientes y posiciones gerenciales, deben servir como estándares razonablemente buenos. Tan crudos como pueden ser y aun cuando sería necesario cierto juicio para aplicarlos en la práctica, dan al evaluador algunos puntos de comparación para medir qué tan bien comprenden y siguen las funciones de administrar los subordinados. Definitivamente son más específicos y más aplicables para la evaluación que aquellos estándares amplios como hábitos de trabajo y vestido, cooperación, inteligencia, juicio y lealtad. Al menos enfocan la atención en lo que puede esperarse de un administrador como gerente. Y al utilizarlos en conjunto con la evaluación del desempeño de planes y metas, pueden ayudar a retirar gran parte de la debilidad en muchos sistemas de evaluación administrativa.

En suma, el programa de evaluación que sugerimos incluye clasificar las funciones del gerente como se hace en el libro y luego tratar cada función mediante una serie de preguntas. Las preguntas son diseñadas para reflejar los fundamentos más importantes de la administración en cada área. Aun cuando toda la lista de 73 preguntas claves, la forma utilizada, el sistema de calificaciones y las instrucciones para operar el programa son demasiado extensas para tratarlos en este libro, se presentan en la tabla 12.1 "puntos de verificación" de muestra en las áreas de planear y organizar.

TABLA 12.1 Preguntas muestra para evaluar a los administradores como gerentes

Planear

- ¿Establece el gerente metas a corto y largo plazos para el departamento en términos verificables que están relacionados de manera positiva con los de los superiores y los de la compañía?
- Al escoger entre alternativas, ¿reconoce el gerente y presta atención primaria a aquellos factores que son limitantes o críticos para la solución de un problema?
- ¿Revisa el gerente los planes periódicamente para ver si siguen siendo consistentes con las expectativas actuales?

Organizar

- ¿Delega el gerente autoridad a los subordinados con base en los resultados esperados de ellos?
- ¿Se frena el gerente de tomar decisiones en esa área una vez que la autoridad ha sido delegada a los subordinados?
- ¿Enseña el gerente a los subordinados con regularidad, o se asegura de otra forma de que comprenden la naturaleza de las relaciones de línea y staff?

Fuente: Koontz, Harold y Heinz Weihrich, *Measuring Managers: A Double-barreled Approach*, Nueva York: AMACOM, 1981.

La semántica siempre ha sido un problema en la administración. Por tanto, es prudente utilizar un libro de administración estándar (como éste) y hacer referencia a las páginas que corresponden a las preguntas. Este enfoque lleva a un grado justo de desarrollo gerencial.

Los gerentes son calificados con base en lo bien que desarrollan las actividades. La escala utilizada es de 0 para "inadecuado" a 5 para "superior." Para dar a las calificacio-

nes numéricas mayor rigor, cada calificación es definida. Por ejemplo, "superior" significa "un estándar de desempeño que no podría ser mejorado bajo ninguna circunstancia o condición conocida para el evaluador".

Para reducir más la subjetividad e incrementar la discriminación entre niveles de desempeño, el programa requiere que: 1) en la evaluación anual amplia, se presenten ejemplos de incidentes para apoyar ciertas calificaciones; 2) que las calificaciones sean revisadas por el superior del superior, y 3) los calificadores estén informados de que su propia evaluación dependerá en parte de lo bien que discriminan en las calificaciones de niveles de desempeño al evaluar a sus subordinados. Es obvio que la objetividad se ve fortalecida por el número y la especificidad de las preguntas de verificación.

Ventajas del programa

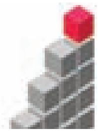
La experiencia con este programa en una compañía multinacional mostró ciertas ventajas. Al enfocarse en los elementos esenciales de la administración, este método de evaluación da un significado operacional a lo que la administración en verdad es. También, el uso de un texto de referencia estándar para la interpretación de conceptos y términos disipa muchas dificultades semánticas y de comunicación que es tan común encontrar. Elementos como presupuestos variables, objetivos verificables, personal asesor, autoridad funcional y delegación adquieren un significado consistente. De igual forma, muchas técnicas de administración son comprendidas de manera uniforme.

Más aún, el sistema ha demostrado ser una herramienta para el desarrollo administrativo. En muchos casos, ha llamado la atención de los gerentes a ciertos conceptos básicos que desde hacía tiempo habían descartado o no comprendían. Además, se ha encontrado útil para identificar áreas en las que existen debilidades a las cuales hay que dirigir el desarrollo. Por último, como se proponía, el programa actúa como complemento y punto de verificación de la evaluación de la efectividad de los gerentes para establecer y alcanzar metas. Si un gerente tiene un récord de desempeño sobresaliente en el cumplimiento de metas, pero se ha determinado que es un gerente por abajo del promedio, los que están a cargo buscarán el motivo. Normalmente esperaríamos que un gerente en verdad efectivo también sea efectivo en el cumplimiento de metas.

Desventajas del programa

Sin embargo, hay varias debilidades o deficiencias en el enfoque. Sólo aplica a aspectos gerenciales de una posición determinada y no a calificaciones técnicas como capacidades de marketing o ingeniería que también podrían ser importantes. No obstante, éstas serían sopesadas sobre la base de metas seleccionadas y alcanzadas. También está la aparente complejidad de los 73 puntos de verificación; calificar cada uno toma tiempo, aunque está bien invertido.

Quizás la mayor deficiencia de evaluar a los administradores como gerentes es la subjetividad involucrada. Cierta subjetividad al calificar cada punto de verificación es inevitable. Empero, el programa tiene aún un alto grado de objetividad y es mucho más justo que evaluar a los gerentes sólo en las áreas más amplias de las funciones gerenciales. Al menos los puntos de verificación son específicos y se refieren a los elementos esenciales de la administración.



Perspectiva internacional

Búsqueda de talento por evaluación de desempeño

Una práctica que cada vez es más común en la industria automotriz es buscar el talento que necesitan entre su misma gente, de manera que los gerentes de recursos humanos de Volvo, Toyota, Peugeot, Honda y Santana Motor se han abocado a descubrir los talentos de su capital humano y potenciarlo. Las ventajas de este enfoque son: profesionalizar a sus trabajadores e involucrarlos en las metas comunes.

Dos herramientas son fundamentales en este logro: las encuestas de clima laboral y los programas de evaluación del desempeño. Para ello destinan un presupuesto para estos proyectos, orientados principalmente a desarrollar directivos y profesionales con alto potencial. Así, en Toyota se realizan evaluaciones del desempeño y realimentación de 360º que producen información esencial para que el evaluado elabore su propio plan de mejora. "En función de los resultados, desarrollamos un plan de carrera para personas con alto potencial", afirma Miguel Carsi, director financiero y de recursos humanos de la empresa.

Fuente: Con información de M. Mateos y Á. Méndez, "Automoción pisa el acelerador de la promoción interna", *Expansión y empleo.com*, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/recursos_humanos/desayunos_y_tertulia_exe/es/desarrollo/971951.html, consultado el 6 de octubre de 2006.

Un método de la evaluación de equipos[3]

Se ha introducido otro enfoque de la evaluación del desempeño. Los criterios seleccionados para la evaluación son en parte similares a los antes mencionados e incluyen planear, tomar decisiones, organizar, coordinar, integrar personal, motivar y controlar. Pero también pueden incluirse otros factores, como habilidades de ventas.

El proceso de evaluación incluye a la persona evaluada y consiste en los siguientes pasos:

- Selección de criterios relacionados con el puesto.
- Desarrollo de ejemplos de comportamiento observable.
- Selección de cuatro a ocho calificadores (iguales, asociados, otros supervisores y, naturalmente, el superior inmediato).
- Preparación de las formas de calificación aplicables al puesto.
- Llenado de las formas por los calificadores.
- Integración de las diversas calificaciones.
- Análisis de los resultados y preparación del reporte.

Este enfoque ha sido utilizado no sólo para la evaluación, sino para seleccionar a candidatos a promoción, para desarrollo del personal y hasta para tratar el alcoholismo.

---

[3] Edwards, Mark R., Walter C. Borman y J. Ruth Sproull, "Solving the Double Bind in Performance Appraisal: A Saga of Wolves, Sloths, and Eagles", *Business Horizons*, mayo-junio, 1985, pp. 59-68; Edwards y Sproull, "Team Talent Assessment: Optimizing Assessee Visibility and Assessment Accuracy", *Human Resource Planning*, otoño de 1985, pp. 157-171; Edwards, *360 Degree Feedback: A New Model for Employee Development and Performance Improvement*, Nueva York: AMACOM, 1996; Toegel, Ginka y Jay A. Conger, "360-Degree Assessment: Time for Reinvention", *Academy of Management-Learning & Education*, septiembre, 2003, pp. 297-311, los autores argumentan a favor del desarrollo de dos herramientas distintas: una para realimentación y la otra para el desarrollo administrativo.

Las ventajas sugeridas por los iniciadores de este enfoque incluyen un alto grado de precisión en la evaluación de personas ya que se tienen varias respuestas, en vez de sólo la contribución del superior. El programa puede ser utilizado para identificar prejuicios de los calificadores (como siempre calificar alto o bajo, o dar esas calificaciones a ciertos grupos de personas, como mujeres o los integrantes de grupos minoritarios). Las personas calificadas aparentemente considerarían este enfoque bastante justo, ya que están involucradas en la selección de criterios de evaluación al igual que los calificadores. También permite la comparación de individuos entre ellos mismos. Aunque este enfoque ha sido utilizado por una variedad de empresas, una mayor evaluación parece necesaria.

Aplicación de software en la revisión del desempeño[4]

La revisión anual del desempeño a menudo es recibida con desagrado por el superior y el subordinado. Más aún, quita tiempo. Un estudio de la Universidad Cornell encontró que en empresas grandes, los gerentes dedican cerca de seis horas al año a cada empleado.[5] En fecha más reciente, varias compañías desarrollaron software que puede hacer las evaluaciones entre superiores más congruentes al proporcionar una estructura para la evaluación. La evaluación en papel puede ser reemplazada o complementada con una evaluación en la red. Por supuesto, el programa de la computadora no es un sustituto de la interacción humana entre el superior y el subordinado. Sin embargo, el software puede incluir varias características valiosas.



Perspectiva

Software de gestión de recursos humanos

Conforme el entorno de los recursos humanos se ha vuelto más complejo y especializado, su administración se complica, en particular para las grandes empresas, y muchas medianas y pequeñas. Por eso, ha surgido una variedad impresionante de software y sistemas de administración de los recursos humanos. Pueden ser tan complejos como se los quiere y pueden abarcar todas las funciones del área o sólo algunas. La áreas que contemplan son:

1. Administración del personal, que tiene que ver con asistencia y puntualidad, incapacidades, etcétera.
2. Gestión de recursos humanos, que se encargan de la evaluación del personal, desarrollo de carrera, búsqueda y selección de candidatos.
3. Pago sueldos y prestaciones.

Entre la paquetería más conocida se encuentra la desarrollada por SAP, Nexus, Meta4, Cezanne, RRHH, entre muchos otros.

---

[4] Totty, Michael, "The Dreaded Performance Review", *The Wall Street Journal*, 27 de noviembre, 2006; http://www.halogensoftware.com, consultado el 27 de noviembre, 2006.

[5] http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/414, consultado el 27 de noviembre, 2006.

El gerente puede llenar electrónicamente la forma de evaluación que sería revisada por otros gerentes que pueden aportar insumos adicionales y por el empleado mismo antes de ser enviada al departamento de recursos humanos. La base de datos sería utilizada entonces para identificar necesidades de capacitación, desarrollo gerencial y para identificar a aquellos individuos que ya están listos para promociones a una posición dentro de toda la organización.

Los gerentes que no sometan las evaluaciones de sus empleados a tiempo, pueden recibir recordatorios automáticos a través del programa de software. Esto incrementa la terminación a tiempo de las evaluaciones. Si bien no es una cura a la a menudo temida evaluación anual, puede ahorrar tiempo y hacer más fácil esta importante tarea.

Recompensas y estrés de administrar

Todos los administradores-gerentes son diferentes: tienen diferentes necesidades, deseos y motivos. Los elementos esenciales de la motivación se discutirán en el capítulo 14; la preocupación aquí es por algunas de las recompensas generales y financieras, así como los aspectos estresantes de la administración.

Recompensas de administrar: aspectos generales



Ya que los candidatos gerenciales difieren mucho en edad, posición económica y nivel de madurez, sus necesidades y deseos varían, pero por lo común incluyen oportunidad, poder e ingresos. La mayoría de los candidatos gerenciales desean la oportunidad de una carrera progresiva que proporcione profundidad y amplitud de experiencia gerencial. Relacionado con esto está el reto encontrado en un trabajo significativo. La mayoría de las personas, pero quizás los administradores en particular, quieren creer que tienen el poder de hacer una contribución significativa a las metas de una empresa y hasta a la sociedad.

Además, los gerentes quieren ser, y deben serlo, recompensados por sus contribuciones, aunque el tamaño de las recompensas financieras ha sido criticado.

Pago por desempeño

Tal vez no haya un tema más controversial que la relación entre la evaluación de desempeño y el pago. En General Electric (GE), los trabajadores son pagados por su desempeño; se les pagan bonos cuando logran metas desafiantes en lugar de que sea de acuerdo al título de la persona o la antigüedad en el servicio. Tal enfoque requiere que las metas sean claras y las personas sepan qué se espera de ellas. También, debe explicarse a los empleados cuál es la compensación total, que incluye los beneficios. Por ejemplo, en una universidad, los miembros del personal académico reciben un estado de beneficios que muestra no sólo el salario anual, sino la contribución de la universidad al plan de salud, el programa de asistencia para personal académico, seguro de vida, seguro dental, seguro por incapacidad prolongada, compensación de los trabajadores, seguro por accidentes en viajes, impuesto del Seguro Social y la contribución de la universidad al plan de retiro.

www.ge.com



Perspectiva internacional

Pago por desempeño en Lincoln Electric[6]

El plan de incentivos de Lincoln Electric ha sido el modelo para otras compañías por varios años. Sin embargo, hasta su exitoso sistema de pago por desempeño empieza a cambiar.

La compañía controlada por la familia, que hace equipo y provisiones para soldadura, ha sido conocida por su sistema de compensación único. Sus 3 400 empleados son pagados por su trabajo, sin pago por días festivos o ausencias por enfermedad; se les considera empresarios autoadministrados. Dos veces al año se les hace responsables de sus resultados, calidad, cooperación, confiabilidad e ideas. Su salario por hora promedio sólo está por arriba del promedio de manufactura en el área cercana a Cleveland, no obstane, sus bonos promediaron 56% de los ingresos anuales en 1995. ¿Sustancial? Sí, pero más bajos que en algunos años anteriores. Debido a los bonos, el diferencial de pago entre trabajadores es sustancial, de alrededor de 32 000 a más de 100 000 dólares anuales.

La presión en el desempeño es enorme. No obstante, la tasa de rotación es de menos de 4% entre aquellos que sobrevivieron los primeros 180 días en la compañía. Cuando Lincoln Electric perdió dinero en 1992 y 1993 por una mala adquisición en el extranjero, pidió dinero prestado para pagar los bonos a sus trabajadores.

Pero las cosas empezaron a cambiar un tanto cuando la compañía hizo ofertas públicas en 1996 para que extraños ganaran un 40% del interés en la empresa. Si bien el sistema único de bonos ha de permanecer, los bonos pueden reducirse. Con la competencia mundial, la compañía espera modernizar sus instalaciones, extenderse en el extranjero y reclutar a más personas de fuera.

www.lincolnelectric.com

www.gemedicalsystems.com

La recompensa debe ser oportuna. Esto significa que debe entregarse poco después del trabajo bien hecho. El grupo **GE Medical Systems**, por ejemplo, tiene un programa *Quick Thanks* que permite a los empleados nominar a un colega por un desempeño excepcional. El certificado de regalo de 25 dólares puede utilizarse en tiendas y restaurantes selectos. El efecto psicológico positivo puede ser más importante que la recompensa monetaria.

Un incremento de sueldo pocas veces puede ser revertido. Un bono, por otra parte, puede hacerse contingente a un desempeño sobresaliente. Steven Kerr de GE recomienda una compensación variable basada en el desempeño, pero también reconoce que esto puede no ser adecuado en algunos países. Un bono en efectivo se podría considerar un soborno en Japón porque puede verse como un pago por un trabajo que es parte del puesto. También, algunos empleados pueden preferir vacaciones adicionales en lugar de un pago en efectivo. Por tanto, las diferencias culturales deben ser tomadas en cuenta al utilizar la compensación variable.

¿Deberían los doctores ser pagados por su desempeño? Ésta es la gran pregunta para 80 médicos con especialidades en psiquiatría, neurología, pediatría general, así como medicina para adolescentes y emergencia médica en el Hospital Infantil de Oakland, California.[7] El plan propuesto proporcionaría bonos para los doctores en lugar de ser pagados por el tiempo trabajado. Aun cuando los criterios de desempeño no están muy claros, podrían incluir el número de visitas y otros factores. La mayoría de los médicos se oponen a esto, argumentando que el plan de incentivos resultaría en que los doctores pasarían menos tiempo con cada paciente, prestar más atención a los pacientes de su consulta privada y menos a los cubiertos por Medi-Cal. Si bien el pago por desempeño es aceptado generalmente en las compañías, el concepto puede ser más difícil de aplicar en ciertos campos como la atención médica.

6 Schiller, Zachary, "A Model Incentive Plan Gets Caught in a Vise", *BusinessWeek*, 22 de enero, 1996, pp. 89-90; Wiley, Carolyn, "Incentive Plan Pushes Production", en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 590-599; "Incentive Performance: A Cornerstone of Our Culture", *www.lincolnelectric.com/corporate/career*, consultado el 8 de junio, 2002.

7 Vesely, Rebecca, "Doctors Protest Move from Hospital Payroll", *Contra Costa Times*, 9 de diciembre, 2006.

Estrés en la administración[8]

El **estrés** es un fenómeno muy complejo. Por tanto, no es de sorprender que no haya una definición de aceptación común. Una definición de trabajo de amplio uso es una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales y/o procesos psicológicos, que es la consecuencia de cualquier acción externa (ambiental), situación o suceso que colocan demandas psicológicas y/o físicas excesivas en una persona.

Estrés
Una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales y/o procesos psicológicos, que es la consecuencia de cualquier acción externa, situación o suceso que colocan demandas psicológicas y/o físicas excesivas en una persona.

Hans Selye, quizás la autoridad más destacada en el concepto del estrés, lo describe como "la tasa de desgaste ocasionada por la vida".[9] Existen muchas fuentes físicas del estrés, como la sobrecarga de trabajo, horarios de trabajo irregulares, pérdida del sueño, ruidos fuertes, luces brillantes y luz insuficiente. Las fuentes psicológicas del estrés pueden deberse a una situación en particular, como un trabajo aburrido, incapacidad de socializar, falta de autonomía, responsabilidad de resultados sin suficiente autoridad, objetivos irreales, ambigüedad o conflicto de roles, o matrimonio de dos carreras. Pero lo que podrá ser estresante para una persona podría no serlo para otra; las personas reaccionan de manera distinta a las situaciones.

El estrés puede tener diversos efectos en el individuo y en la organización.[10] Están los efectos fisiológicos que pueden ser enlazados a una variedad de enfermedades. Luego están los efectos psicológicos como el agotamiento o el aburrimiento. Varios tipos de comportamiento, como el abuso de drogas o el alcohol, consumo desordenado de alimentos, accidentes, o retiro de la situación estresante (ausentismo o rotación laboral excesiva), pueden ser una reacción al estrés. Claramente, no sólo sufre el individuo, sino que la organización también puede ser afectada por la rotación o la mermada toma de decisiones de sus gerentes y no gerentes por igual.

Individuos y organizaciones han intentado hacer frente al estrés de diversas maneras. Los individuos pueden tratar de reducir el estrés mediante mejor administración del tiempo, nutrición saludable, ejercicio, planeación de la carrera, cambio de empleo, promoción de la salud psicológica, relajación, meditación y oración. Las organizaciones pueden proporcionar asesoramiento o facilidades de recreación, o pueden mejorar el diseño del puesto al igualar a la persona al mismo.



Perspectiva

El valor económico agregado como base para medir el desempeño

En busca de armonizar los intereses de los empleados con los de la empresa, algunas organizaciones han adoptado un enfoque para medir su eficacia y eficiencia, como son Grupo Peñoles, Grupo Vitro, Grupo Nacional Provincial y Grupo IMSA. Este nuevo enfoque es el valor económico agregado o VEA.

Se trata de una medición de carácter financiero desarrollada en Estados Unidos, que tiene como objetivo determinar cuál es el rendimiento que la empresa alcanza en sus operaciones, dado un nivel de costo de capital y el total de activos utilizados. Es decir, esta metodología de evaluación del desempeño total de la empresa permite determinar si las acciones emprendidas incrementan realmente el valor de la inversión que efectúan los accionistas.

Este sistema se emplea para orientar la toma de decisiones con miras a incrementar el valor de la empresa. Por lo que también sirve para medir la contribución de los administradores en ese incremento y, por ende, sus recompensas con base en el nivel de los resultados obtenidos, y en cuánto aportan a la rentabilidad real de los negocios de la empresa.

Mediante este enfoque se logra que los administradores orienten su toma de decisiones a los intereses de los accionistas.

---

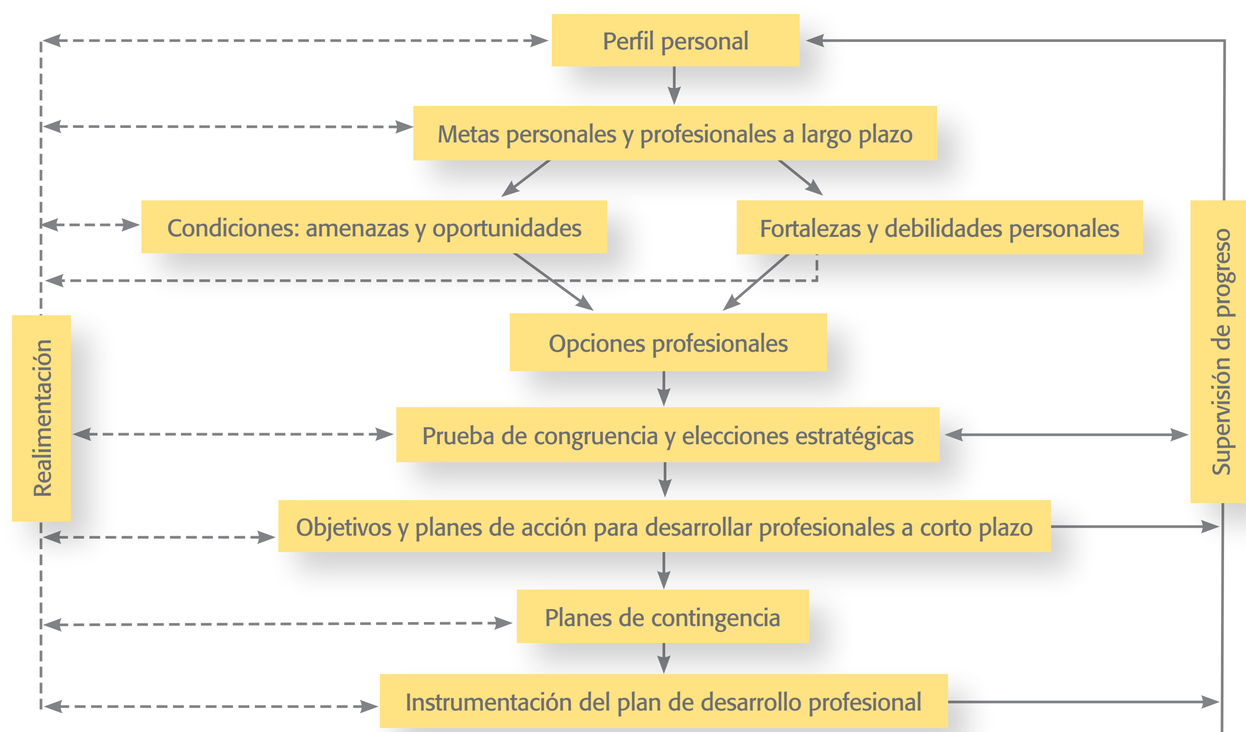
8 Levinson, Harry, "Burn Out", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1996, pp. 152-163.
9 Selye, Hans, *The Stress of Life*, ed. Rev., Nueva York: McGraw-Hill, 1976, p. viii.
10 Véase, por ejemplo, "Undue Diligence", *The Economist*, 24 de agosto, 1996, pp. 47-49.

Ajustar las necesidades del individuo a las demandas del puesto

Administrar, entonces, ofrece recompensas, pero también incluye estrés. Un individuo que aspira a una posición gerencial debe evaluar tanto las ventajas como las desventajas de administrar antes de emprender esta carrera. Un ajuste adecuado entre las necesidades individuales y las demandas de la tarea beneficiarán al individuo y a la empresa. La administración de la carrera ayudará a lograr este ajuste.

Formular la estrategia de carrera[11]

La evaluación de desempeño debe identificar las fortalezas y debilidades de un individuo; esta identificación puede ser el punto de partida de un plan de la carrera. La estrategia personal debe ser diseñada para utilizar fortalezas y superar debilidades para aprovechar las oportunidades en la carrera. Aun cuando hay diferentes enfoques al desarrollo en la carrera,[12] aquí es considerado como el proceso de desarrollar una estrategia personal conceptualmente similar a una estrategia organizacional. Este proceso se resume en la figura 12.2 y se elabora a continuación.



Retomada de Weihrich, Heinz, *Management Excellence: Productivity through MBO*, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, p. 125.

FIGURA 12.2 Formulación de una estrategia para desarrollar el plan de carrera

---

11 Para una variedad de perspectivas sobre las carreras por varios autores, véase la edición especial sobre "Careers in the 21st Century" de la *Academy of Management Executive*, noviembre, 1996.

12 Malos, Stanley B. y Michael A. Campion, "An Options-based Model of Career Mobility in Professional Service Firms", *Academy of Management Review*, julio, 1995, pp. 611–644.

1. Preparación de un perfil personal

Una de las tareas más difíciles es obtener una percepción de uno mismo, no obstante, éste es un primer paso esencial para desarrollar una estrategia en la carrera. Las preguntas que los gerentes deben hacerse son: ¿Soy introvertido o extrovertido? ¿Cuáles son mis actitudes hacia el tiempo, el logro, el trabajo, las cosas materiales y el cambio? Las respuestas a estas preguntas y otras similares y una aclaración de valores ayudarán a determinar la dirección de la carrera profesional.

2. Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo



Ningún aeroplano despegaría sin un plan de vuelo, que incluye, por supuesto, un destino. Sin embargo, ¿qué tan clara tienen los gerentes la dirección de sus vidas? Las personas a menudo se resisten a la planeación de la carrera porque involucra tomar decisiones. Al escoger una meta, la persona cede oportunidades para buscar otras; si un individuo estudia para convertirse en abogado, no puede convertirse en doctor al mimo tiempo. Los gerentes también se resisten a establecer metas porque incertidumbres en el ambiente ocasionan preocupación acerca de hacer compromisos. Más aún, está el temor de dejar de cumplir metas porque el fracaso es un golpe a nuestro ego.

Pero al comprender los factores que inhiben el establecimiento de metas, podemos dar los pasos necesarios para incrementar el compromiso. Primero, cuando el establecimiento de las metas de desempeño se convierte en parte del proceso de evaluación, es más fácil identificar las metas en la carrera. Además, no establecemos todas las metas en la carrera de una sola vez. Más bien, el establecimiento de metas es un proceso continuo que permite flexibilidad; las metas profesionales pueden ser revisadas a la luz de circunstancias cambiantes. Otro factor que reduce la resistencia al establecimiento de metas es la integración de metas a largo plazo con el requisito de acción más inmediato. Por ejemplo, la meta de convertirse en doctor nos hace aceptar el estudio de materias aburridas que son necesarias para obtener un título en medicina.

¿Con qué antelación debemos planear? La respuesta puede encontrarse en el principio de compromiso. Establece que la planeación debe cubrir un periodo necesario para el cumplimiento de los compromisos involucrados en la decisión tomada hoy. Por tanto, el marco de tiempo para la planeación de la carrera variará con las circunstancias. Por ejemplo, si una persona quiere convertirse en profesor, es necesario planear estudios universitarios de siete a nueve años. Por otra parte, si la meta en la carrera es la de convertirse en conductor de taxi, el lapso es mucho más corto; de cualquier forma, la meta a largo plazo tiene que traducirse en objetivos a corto plazo. Antes de hacer esto, es necesario hacer una cuidadosa evaluación del ambiente, lo cual incluye amenazas y oportunidades.

3. Análisis del ambiente: amenazas y oportunidades

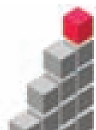
En el análisis del ambiente, interno y externo, muchos factores diversos necesitan ser tomados en cuenta. Incluyen factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos; también el mercado laboral, la competencia y otros factores relevantes a una situación en particular. Por ejemplo, unirse a una compañía en expansión por lo común

ofrece más oportunidades en la carrera que trabajar para una empresa madura que no se espera que crezca. De igual modo, trabajar para un gerente móvil significa una mayor probabilidad de que la posición del superior quede vacante, o podríamos "seguir a la sombra" de un superior móvil competente al seguirlo por una serie de promociones por la jerarquía organizacional. De cualquier forma, la planeación exitosa de la carrera requiere un examen sistemático del ambiente en busca de oportunidades y amenazas.

Debemos preocuparnos no sólo del ambiente presente, sino del futuro. Esto requiere hacer pronósticos. Ya que existen muchos factores que deben ser analizados, para planear nuestra carrera necesitamos ser selectivos y concentrarnos en esos factores críticos para el éxito personal.

4. Análisis de fortalezas y debilidades personales[13]

Para una planeación exitosa de la carrera, las oportunidades y amenazas ambientales deben ser comparadas con las fortalezas y debilidades de los individuos. Las capacidades se pueden clasificar como técnicas, humanas, conceptuales o de diseño. Como la figura 1.2 del capítulo 1 ilustra, la importancia relativa de estas habilidades difiere para las diversas posiciones en la jerarquía organizacional, siendo las habilidades técnicas muy importantes a nivel supervisor, las habilidades conceptuales y de diseño cruciales para la alta gerencia y las habilidades humanas importantes para todos los niveles.



Perspectiva internacional

¿Cuál es la senda en su carrera?[14]

La administración de recursos humanos efectiva debe incluir trazar la senda de su carrera. Su estrategia en la carrera debe estar orientada a metas, pero debe ser lo bastante flexible como para aprovechar las oportunidades. Tal vez muchos estudiantes pueden identificarse con la carrera temprana de Lee Scott, el director ejecutivo de Wal-Mart. Mientras estudiaba en la Universidad de Pittsburg State en Kansas, trabajaba por las noches haciendo moldes de acero en una fábrica local. Después de obtener su título en administración, trabajó como despachador para la compañía camionera Yellow Freight System.

El primer contacto con Wal-Mart fue en 1977 cuando trató de cobrar una factura de 7 000 dólares. Pero Wal-Mart rechazó la solicitud. No obstante, durante la disputa, el señor Scott impresionó al señor Glass de Wal-Mart, quien le ofreció el puesto de director asistente de transportación, puesto que involucraba el establecimiento de la flotilla camionera de Wal-Mart. Catorce años más tarde, en 1993, el señor Scott fue promovido a vicepresidente ejecutivo de logística, un área en la que Wal-Mart más adelante obtuvo una ventaja competitiva. Esto vino seguido por el avance a vicepresidente ejecutivo de mercancías en 1995, vicepresidente ejecutivo de la división de tiendas de Wal-Mart en 1998, vicepresidente del consejo y funcionario en jefe de operaciones en 1999 y director ejecutivo en 2000. En 2002, bajo el liderazgo de Lee Scott, Wal-Mart se convirtió en la mayor corporación pública del mundo con base en sus ingresos.

El señor Scott no obtuvo una maestría (MBA) de Harvard, Stanford o cualquier universidad de renombre, pero ofreció a Wal-Mart conocimientos especiales adquiridos trabajando para Yellow Freight. ¿Cuáles son sus fortalezas y qué tiene que ofrecer a su empleador potencial que lo coloca en una senda al éxito?

---

[13] Bolles, Richard Nelson, *What Color Is Your Parachute*, Berkeley, CA: Ten Speed Press, 2002. Véase también *www.jobhuntersbible.com*, consultado el 1 de octubre, 2006.

[14] Zimmerman, Ann, "Wal-Mart Boss's Unlikely Role: Corporate Defender-in-Chief", *The Wall Street Journal*, 26 de julio, 2005. Véase también http://www.usatoday.com/money/industries/retail/2005-01-12-walmart-usat_x.htm, consultado el 3 de octubre, 2006.



5. Desarrollo de alternativas estratégicas en la carrera

Al desarrollar una estrategia en la carrera, normalmente tenemos varias alternativas. La estrategia más exitosa sería la de construir nuestras fortalezas para aprovechar las oportunidades. Por ejemplo, si una persona tiene un conocimiento excelente de las computadoras y muchas compañías buscan programadores de computadoras, él o ella deberían encontrar muchas oportunidades de una carrera satisfactoria. Por otra parte, si hay demanda de programadores y un individuo está interesado en programación, pero carece de las habilidades necesarias, el enfoque apropiado sería una estrategia de desarrollo para superar la debilidad y desarrollar las habilidades para aprovechar las oportunidades.

También puede ser importante identificar las amenazas ambientales y desarrollar una estrategia para hacerles frente. Si una persona con excelentes habilidades gerenciales y técnicas trabaja en una compañía o industria en declinación, la estrategia apropiada podría ser encontrar empleo en una empresa en expansión, o una industria en crecimiento.

6. Pruebas de consistencia y elecciones de estrategias

Al desarrollar una estrategia personal, debemos comprender que la elección racional basada en fortalezas y oportunidades no siempre es la alternativa más satisfactoria. Aunque pudiéramos tener ciertas habilidades demandadas en el mercado de trabajo, una carrera en ese campo puede no ser congruente con nuestros valores o intereses personales. Por ejemplo, una persona puede preferir tratar con personas a programar computadoras. Algunos pueden encontrar una gran satisfacción en la especialización, en tanto que otros prefieren ampliar sus conocimientos y habilidades.

Las elecciones estratégicas requieren intercambios. Algunas alternativas incluyen altos riesgos; otras, bajos. Ciertas elecciones exigen acción ahora; otras pueden esperar. Carreras que eran deslumbrantes en el pasado pueden tener un futuro incierto. El análisis racional y sistemático es sólo un paso en el proceso de planeación de la carrera, ya que una elección también incluye preferencias personales, ambiciones personales y valores personales.

7. Desarrollo de objetivos y planes de acción en la carrera de corto plazo

Hasta ahora, la atención se ha centrado en la dirección de la carrera. Pero la estrategia tiene que ser apoyada por objetivos y planes de acción a corto plazo, que pueden ser parte del proceso de evaluación de desempeño. De este modo, si la meta es lograr cierta posición administrativa que requiere una maestría en administración, el objetivo a corto plazo puede ser terminar varios cursos relevantes. He aquí un ejemplo de un objetivo verificable a corto plazo: completar el curso de *Fundamentos de administración* para el 30

de mayo con una calificación de A. Este objetivo es conmensurable, pues establece la tarea a realizar, la fecha límite y la calidad de desempeño (la calificación).

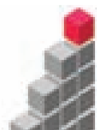
Los objetivos a menudo serán apoyados por planes de acción. Continuando con el ejemplo, la terminación del curso en administración puede requerir la preparación de un programa para asistir a clases, hacer tareas y obtener la comprensión y apoyo de la esposa al sacrificar tiempo para la familia por asistir al curso. Es obvio que el plan estratégico de la carrera a largo plazo necesita ser apoyado por objetivos y planes de acción a corto plazo.

8. Desarrollo de planes de contingencia

Los planes para la carrera son desarrollados en un ambiente de incertidumbre y el futuro no se puede anticipar con gran precisión. Por tanto, deben prepararse planes de contingencia basados en suposiciones de alternativa. Si bien podemos disfrutar el trabajar en una pequeña compañía de inversión de rápido crecimiento, puede ser prudente preparar un plan de la carrera de alternativa bajo la suposición de que el proyecto pudiera no tener éxito.

9. Implementación del plan de la carrera

La planeación de la carrera puede empezar durante la evaluación de desempeño. En ese momento, deben discutirse el crecimiento y desarrollo de la persona. Las metas en la carrera y las ambiciones personales pueden ser consideradas al seleccionar y promover y al diseñar programas de capacitación y desarrollo.



Perspectiva internacional

Planeación en la carrera en la nueva economía

El modelo tradicional de la carrera donde las personas se preparaban para trabajar toda su vida en una sola organización, necesita ser modificado. En la actualidad, las personas cambian de empleo con mayor frecuencia, o hasta trabajan desde sus casas. Hay más oportunidades de trabajo. Esto es especialmente válido en las empresas de alta tecnología de California en el Valle del Silicón con su ambiente de negocios de cambios rápidos. Si bien hay muchas oportunidades en ese ambiente, la inseguridad en el empleo también crece. No es raro que alguien de 32 años haya trabajado para nueve empresas distintas. Los trabajadores de California permanecen en su trabajo un promedio de tres años. Los buscadores de empleo allí están mejor informados, pues internet ofrece datos sobre ofertas de trabajo y escalas de sueldos. Se ha estimado que la tasa de rotación en el Valle del Silicón es de casi 20% al año.

Pero el Valle del Silicón no es representativo de Estados Unidos en general. Por lo común los estadounidenses trabajan más horas que las personas en la mayoría de los países europeos como Francia, Alemania y Suecia. Por otra parte, los trabajadores japoneses trabajan un número de horas similar a los estadounidenses. La práctica japonesa de empleo vitalicio empieza a cambiar, reemplazada por la inseguridad en el empleo. Más aún, el uso de trabajadores temporales también se ha incrementado en Japón.

Quizás más que nunca, desarrollar una estrategia para la carrera es importante. Tenga en mente una meta clara, pero sea flexible y encuentre formas alternas para alcanzarla. Muchas personas cambian de grandes empresas de manufactura a pequeñas compañías de servicios en el curso de su carrera. Además, es esencial desarrollar las nuevas habilidades necesarias para la nueva economía, únase a organizaciones profesionales, e invierta en la educación y la reeducación porque los cambios rápidos en el ambiente laboral demandan nuevas habilidades.



10. Monitorear el progreso

Monitorear es el proceso de evaluar el progreso hacia las metas de la carrera y hacer las correcciones necesarias en las metas o planes. Un momento oportuno para evaluar programas de la carrera es durante la evaluación de desempeño. Éste es el momento no sólo para revisar el desempeño contra los objetivos en las áreas de operación, sino para revisar el cumplimiento de hitos en el plan de la carrera. Además, el progreso se debe monitorear en otras ocasiones, como a la terminación de una tarea o proyecto importantes.

Estrategia para parejas de carreras duales[15]

Una estrategia en la carrera efectiva requiere que se preste atención a la carrera del o la cónyuge. Las parejas de carreras duales en la que las dos partes trabajan, en ocasiones deben hacer elecciones muy estresantes. Por ejemplo, si las dos partes tienen carreras exitosas, la oportunidad de una promoción que requiere reubicación plantea una situación muy difícil. Algunas compañías están acomodando las necesidades especiales de parejas de carreras dobles al tener un enfoque flexible en las transferencias que incluyan una reubicación, consideran las necesidades de ambos cónyuges en la planeación de la carrera, ayudan a la otra parte a encontrar empleo dentro o fuera de la compañía y otorgan permisos por maternidad y atención diurna para los niños. Con el elevado número de mujeres casadas en la fuerza de trabajo, un creciente número de compañías han reconocido la situación estresante de las parejas con dos carreras e incorporado más flexibilidad en sus políticas, en la planeación de la carrera y en la selección, colocación y promoción del personal.

Resumen

La evaluación es esencial para una administración efectiva. Debe medir el desempeño para alcanzar metas y planes, así como el desempeño como gerente. Un método efectivo es evaluar a los gerentes contra objetivos verificables. Este enfoque es operacional, relacionado con la labor del gerente y relativamente objetivo. No obstante, una persona puede tener un buen desempeño (o malo) debido a la suerte o factores fuera de su control. Por tanto, el enfoque de administración por objetivos debe ser complementado por la evaluación de los administradores como gerentes, que evalúa lo bien que desempeñan sus actividades gerenciales claves.

Hay tres tipos de revisiones: 1) la evaluación formal amplia, 2) revisiones de avance o periódicas y 3) monitoreo continuo. En un programa de evaluación sugerido, las actividades gerenciales claves son presentadas como preguntas de una lista de verificación y agrupadas bajo las categorías de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Dado que los gerentes difieren en mayor grado, buscan distintas recompensas, como oportunidades e ingresos. La tarea de un gerente también es estresante y esto puede afectar tanto al individuo como a la organización. Por tanto, han evolucionado varias formas de enfrentar el estrés.

La planeación en la carrera puede ser integrada con la evaluación de desempeño con efectividad. Aun cuando los pasos específicos para desarrollar una estrategia para la carrera pueden variar, el proceso es similar a desarrollar una estrategia organizacional. Ya que las parejas de carreras duales son hoy bastante comunes, una estrategia para la carrera efectiva debe incluir la consideración de la carrera del o de la cónyuge.

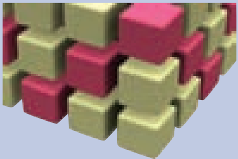
[15] Véase también la Dual Career Network de Ohio University, *http://cscwww.cats.ohiou.edu/dual*, consultado el 2 de octubre, 2006.



Ideas y conceptos básicos

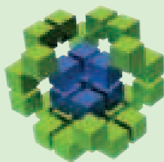
Tres tipos de revisiones
Evaluación contra objetivos verificables
Evaluar a los administradores como gerentes
Enfoque de evaluación como equipo
Recompensas de la administración
Estrés en la administración
Diez pasos para formular una estrategia de carrera
Estrategia en la carrera para parejas de carreras duales

Para analizar



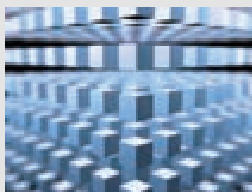
1. ¿Cree usted que los gerentes deberían ser evaluados con regularidad? De ser así, ¿cómo?
2. Muchas empresas evalúan a los gerentes sobre factores de personalidad como energía, cooperación, liderazgo y actitud. ¿Cree que este tipo de calificación hace sentido?
3. Se ha argumentado en el libro la necesidad de evaluar a los gerentes sobre su capacidad de administrar. ¿Debe esperarse algo más de ellos?
4. ¿Qué opina acerca de un sistema de evaluación con base en los resultados esperados y logrados? ¿Preferiría ser evaluado sobre esta base? Si no, ¿por qué?
5. ¿Sobre qué base debería evaluarse su desempeño en la universidad?
6. ¿Qué diría usted a un estudiante que le comenta que estudió al menos cuatro horas diarias para prepararse para el examen de medio término y sólo sacó una calificación de C?
7. Describa los aspectos más gratificantes y estresantes de su trabajo o experiencia escolar.
8. ¿Cuál es su meta en la carrera? ¿Ha desarrollado un plan para alcanzar su meta? Si no, ¿por qué?

Ejercicios y actividades



1. Entreviste a dos gerentes. Pregúnteles qué criterios se utilizan para su evaluación de desempeño. ¿Son verificables los criterios? ¿Creen estos gerentes que la evaluación de desempeño mide su actuación de manera justa?
2. Desarrolle su propio plan para la carrera y establezca sus metas personales y profesionales a largo plazo. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? Siga los pasos explicados en el capítulo para elaborar un plan estratégico amplio en la carrera para usted mismo.

Investigación en internet



1. Acceda al sitio de red de la revista *Fortune* y lea tres temas en la sección de "Carreras". ¿Cómo pueden ayudarlo estas fuentes a desarrollar una estrategia para la carrera?
2. Busque en internet "evaluación de desempeño". ¿Qué criterios son utilizados para evaluar el desempeño? ¿Bajo qué criterios le gustaría ser evaluado como estudiante, como subordinado, o como gerente?



Caso internacional 12.1

Directora ejecutiva administra conforme al libro de texto[16]

La demanda de gerentes con antecedentes internacionales es grande. Considere a Marisa Bellisario, una de las ejecutivas más solicitadas de Europa. Fue la primera mujer en encabezar una importante empresa industrial en Italia, la ITALTEL Societa Italiana, controlada por el Estado. Esta compañía era el mayor fabricante de equipo de telecomunicaciones de Italia. Sin embargo, los antecedentes de Bellisario eran internacionales. Después de graduarse en economía y administración de negocios en la Universidad de Turín, trabajó en Olivetti en la división de electrónica. Cuando Olivetti vendió su unidad de procesamiento de datos a General Electric (GE), ella pasó cierto tiempo en Miami trabajando en la estrategia de marketing mundial de GE para computadoras. Dejó a GE para encabezar la planeación corporativa de Olivetti. Como directora ejecutiva (CEO) de ITALTEL, dio un giro a la compañía para mostrar una pequeña utilidad. (La empresa había reportado enormes pérdidas en el pasado.) Su enfoque gerencial se había caracterizado como "tomado directamente del libro de texto" y compañías como GTE Corporation, IBM, AT&T y otras empresas europeas y japonesas estaban interesadas en reclutarla. ■

Preguntas

1. ¿Por qué era la señora Bellisario una muy solicitada directora ejecutiva? ¿Cuál era su senda en la carrera?
2. ¿Qué problemas especiales pudo haber encontrado como mujer al encabezar una compañía importante en Italia?
3. Si tuvo éxito al administrar conforme al libro de texto, ¿por qué algunos gerentes todavía piensan que la administración no puede ser enseñada?



Caso internacional 12.2

Incentivos: aliento a la productividad

Además del sueldo, en México algunas empresas también dan algunas prestaciones que Guillermo Sander y Jorge Ponga, director general y socio consultor de Hewitt Intergamma, han llamado "remuneración complementaria". Ésta se divide en garantizada (que recibe el empleado por el simple hecho de serlo) y variable (que incluye la participación de utilidades y los ingresos por resultados de la empresa o del propio ejecutivo).

"Suele haber grandes diferencias en la forma de otorgar incentivos entre los diferentes sectores productivos, además de que en cada uno de ellos existen excepciones que en ocasiones son demasiado importantes. El sector agroindustrial generalmente no tiene este tipo de programas. El sector agoindustrial generalmente no tiene este tipo de programas, mientras que el industrial y el comercial tienden a utilizarlos más", señala Sander.

Según datos proporcionados por Jorge Ponga, de una muestra integrada por más de 300 multinacionales establecidas en México, 73% otorga bonos a sus ejecutivos y sólo 18% ofrece planes accionarios. En promedio, al año, un director general percibe hasta 116 días de sueldo, los ejecutivos de primer nivel 440 000 pesos o 27% de su sueldo, y en algunos casos esta compensación se extiende a ejecutivos de segunda línea.

[16] "ITALTEL's New Chief Gets What She Wants", *BusinessWeek*, 30 de abril, 1984, p. 51; Ball, Robert, "Italy's Most Talked-about Executive", *Fortune*, 2 de abril, 1984, pp. 99-102; Bellisario, Marisa, "The Turnaround at ITALTEL", *Long Range Planning*, vol. 18, no. 6 (1985), pp. 21-24.

El criterio de 93% de las empresas para otorgar bonos está directamente relacionado con el desempeño del ejecutivo, 47% con los resultados del negocio en México y 15% con las utilidades de la empresa en el mundo. Muchas multinacionales asumen que, aunque el negocio vaya mal en un país, sus ejecutivos no tienen por qué no disfrutar de las utilidades de la empresa a escala mundial.

En 3M tenemos 20 años de experiencia en compensación variable. Fuimos pioneros en México. Un directivo puede ganar adicionalmente hasta 25% de su sueldo anual por concepto de incentivos porque está muy relacionado con la estrategia de la empresa. A nivel gerencial, se otorga 20% y en los demás niveles el incentivo puede alcanzar 15%", asevera Germán Suárez, director de recursos humanos de la compañía.

María Teresa Maldonado, gerente administrativo y de compensaciones de Ceras Johnson, comenta: "En el caso de los ejecutivos tenemos un plan de bono con base en resultados desde hace más de 13 años. Un ejecutivo puede obtener más de 25% de su sueldo anual si supera los objetivos planeados".

Según los consultores de Hewitt Intergamma, en México el porcentaje de percepción variable que puede obtener un ejecutivo puede ser de 20 hasta 30%. En países desarrollados el porcentaje puede ser mucho mayor, como ocurre en Estados Unidos.

De acuerdo con Sander, es mucho mayor el número de ejecutivos que reciben premios en efectivo que los que reciben acciones de la empresa. Los planes accionarios se consideran como incentivos a largo plazo y normalmente incluyen sólo a la dirección general y algunos ejecutivos claves de primera línea.

No es tarea fácil diseñar un programa de incentivos para personal administrativo, porque la relación entre los resultados del trabajo individual y los de la empresa es mucho más difícil de medir. Los tipos de programas para este nivel se relacionan con los resultados de la emrpesa o de la gente a la que se da apoyo. El monto promedio de esta compensación para los empleados administrativos es de 31 días de salario al año.

"A veces, los criterios para repartir la cantidad individual por ejecutivo se basan en aspectos difíciles de medir: mejora en la posición o imagen de la empresa en el mercado. Además, en estas mejoras pueden incidir variables externas que no se refieren a la capacidad del ejecutivo", remata Sander.

"Parte del éxito de un incentivo es que, primero, tengas mucha objetividad para calificarlo; segundo, que sea muy sencillo de entender y de explicar; tercero, que sea muy fácil demostrar que la persona que lo gana tiene una incidencia directa en los resultados de la empresa", acota Suárez, quien en contrapartida cree que en el ámbito operativo del logro colectivo es difícil de evaluar, pero el individual es el más fácil de percibir.

Sander cree que es importante determinar primero qué se debe mejorar y luego ver si los programas de incentivos pueden formar parte real de la mejora. "Para que funcione un programa de productividad primero tienes que pagar sueldos decentes y muchas compañías aún no entienden esto". ■

Preguntas

1. ¿Pueden ser eficaces las "remuneraciones complementarias" para incentivar la productividad de los empleados?
2. Señale las ventajas y desventajas de los incentivos económicos variables.
3. Considerando las dificultades para medir las mejoras del desempeño de los administradores, ¿cómo debería ser un plan de incentivos para este tipo de personal?

13

Capítulo

Administrar el cambio a través del desarrollo de los administradores y de la organización



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Distinguir entre el desarrollo del administrador, la capacitación gerencial y el desarrollo de la organización.
2. Analizar el proceso de desarrollo del administrador y su capacitación.
3. Describir los diversos enfoques del desarrollo del administrador.
4. Identificar cambios y fuentes de conflictos, y mostrar cómo administrarlos.
5. Describir las características y el proceso del desarrollo de la organización.
6. Comprender la organización que aprende.

Este capítulo se ocupa del cambio. Primero, el enfoque está en el cambio en los individuos, específicamente el desarrollo y capacitación del administrador. Sin embargo, las personas no operan de manera aislada. En consecuencia, en la segunda parte del capítulo el enfoque cambia a grupos de individuos y las organizaciones.

Los ejecutivos excelentes ven hacia el futuro y se preparan para él. Una forma importante de hacerlo es desarrollar y capacitar a los administradores para que sean capaces de enfrentar nuevas demandas, nuevos problemas y nuevos retos. En verdad, los ejecutivos tienen la responsabilidad de proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo a sus empleados para que puedan alcanzar todo su potencial.

Desarrollo del administrador
El uso de programas a largo plazo orientados al futuro para desarrollar la habilidad administradora de una persona.

Capacitación gerencial
El uso de programas, en su mayoría a corto plazo, que facilitan el proceso de aprendizaje para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo.

Desarrollo de la organización
Un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda la organización, o una unidad organizacional importante.

El término **desarrollo del administrador** se refiere a programas a largo plazo orientados al futuro y al progreso de una persona en aprender a administrar. La **capacitación gerencial**, por otra parte, se refiere a los programas que facilitan el proceso de aprendizaje y en mayor grado es una actividad a corto plazo para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo. En el libro, el **desarrollo de la organización** es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda la organización o una unidad organizacional importante. El desarrollo de la organización usa varias técnicas para identificar y resolver problemas.

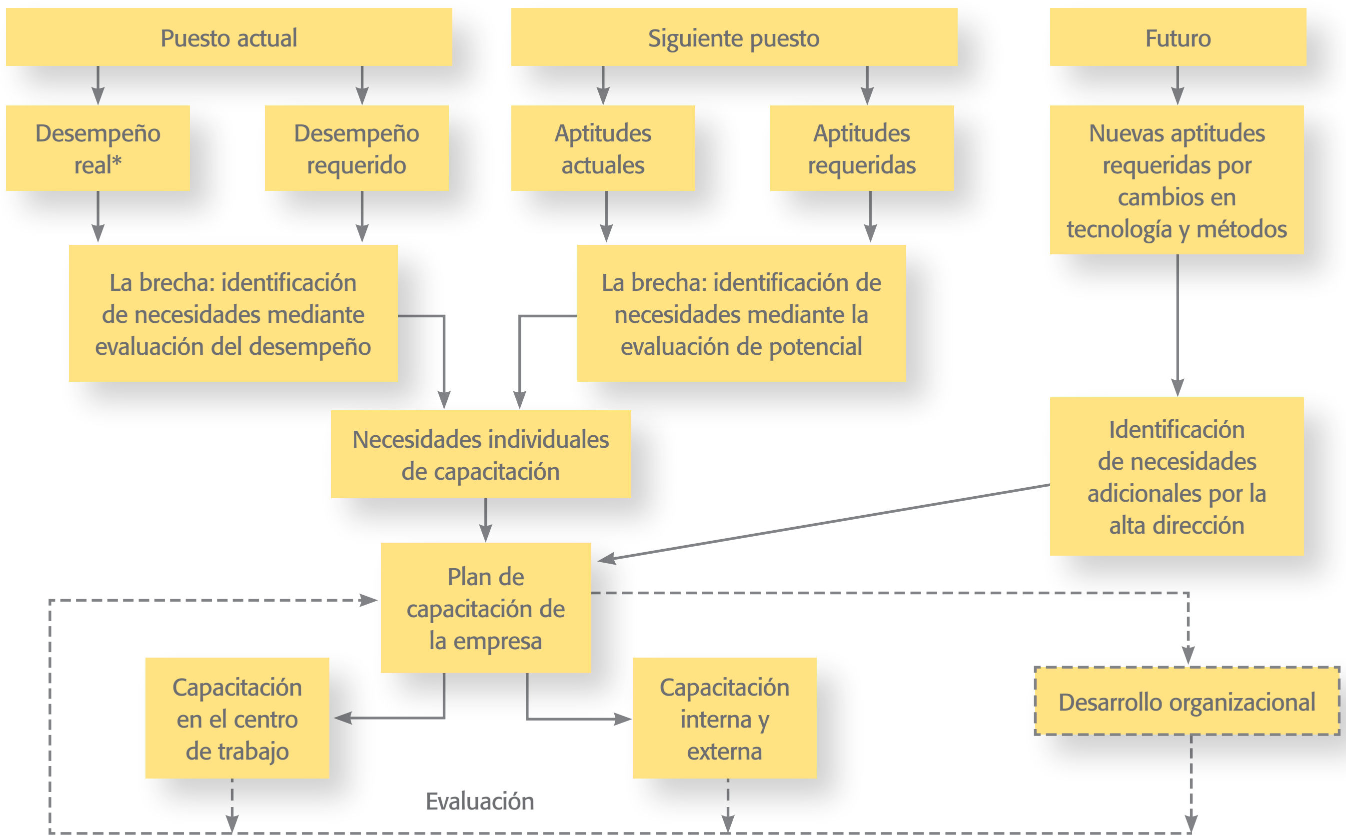
En esencia, entonces, el desarrollo de la organización se enfoca en toda ella (o en un segmento importante), en tanto que el desarrollo del administrador se concentra en individuos. Estos enfoques se apoyan uno al otro y deben estar integrados para mejorar la efectividad de los gerentes y la empresa.

El proceso del desarrollo y capacitación del administrador

Antes de elegir programas de capacitación y desarrollo, es importante considerar tres tipos de necesidades. Primero, las necesidades de la organización incluyen temas como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de gerentes y las tasas de rotación. Segundo, necesidades relacionadas con las operaciones y el puesto mismo pueden ser determinadas de las descripciones de puestos y los estándares de desempeño. Tercero, los datos relativos a las necesidades de capacitación individuales pueden ser obtenidos de las evaluaciones de desempeño, entrevistas con el ocupante del puesto, pruebas, encuestas y planes en la carrera para los individuos. Veamos más de cerca los pasos en el proceso de desarrollo del administrador, enfocándonos primero en el puesto actual, luego en el siguiente puesto en la escala de la carrera y, por último, en las necesidades futuras a largo plazo de la organización. Los pasos en el desarrollo del administrador se ilustran en la figura 13.1.

Puesto actual

El desarrollo y la capacitación del administrador se basan en un análisis de necesidades derivado de una comparación del desempeño y comportamiento reales con el desempeño y comportamiento requeridos. Ese análisis se ilustra en la figura 13.2. Un gerente de ventas de distrito ha decidido que 1 000 unidades es una expectativa de ventas razonable, pero las ventas reales son sólo de 800, 200 unidades alejadas de la meta. El análisis de la desviación de la meta podría indicar que el gerente carece de los conocimientos y habilidades para hacer un pronóstico y que el conflicto entre gerentes subordinados



* Esto incluye el desempeño medido contra objetivos verificables y desempeño al realizar actividades gerenciales claves.
Adaptada de Humble, John W., *Improving Business Results*, Maidenhead, Inglaterra: McGraw-Hill Book Company (UK), Ltd., 1968.

FIGURA 13.1 Proceso de desarrollo y capacitación del administrador

entorpece un trabajo en equipo efectivo. Con base en este análisis, se identifican necesidades y métodos de capacitación para superar las deficiencias. Consecuentemente, el gerente de ventas de distrito se inscribe en cursos para hacer pronósticos y solución de conflictos. Más aún, se emprenden esfuerzos de desarrollo de la organización para facilitar la cooperación entre las unidades organizacionales.

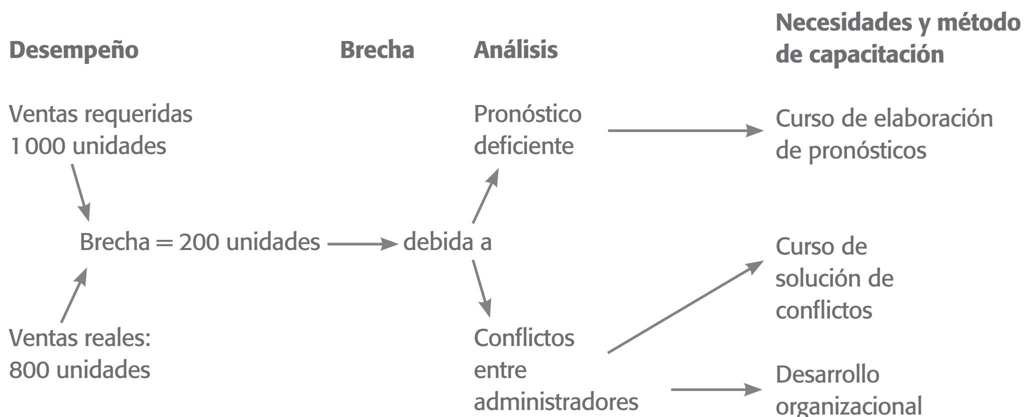


FIGURA 13.2 Análisis de necesidades de capacitación

Siguiente puesto

Una red de objetivos significativos y alcanzables es básica para la administración efectiva.

Como se ilustra en la figura 13.1, se aplica un proceso similar para la identificación de las necesidades de capacitación del siguiente puesto. Específicamente, la competencia actual se compara con la competencia demandada por el siguiente puesto. Una persona que ha trabajado básicamente en producción puede estar siendo considerada para un puesto como gerente de proyecto. Esta posición requiere capacitación en áreas funcionales como ingeniería, marketing y hasta finanzas. Esta preparación sistemática para una nueva asignación en verdad es un enfoque más profesional que concretarse a arrojar a una persona a una nueva situación de trabajo sin capacitarla.

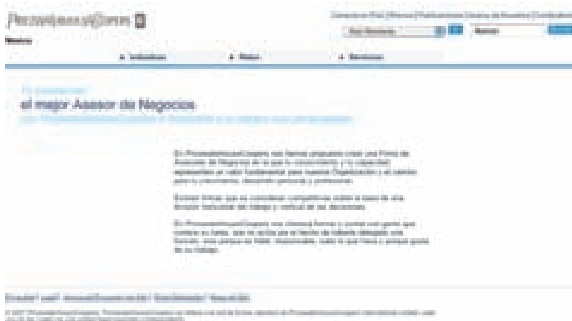
Necesidades futuras

Las organizaciones progresistas van un paso más allá en su enfoque de capacitación y desarrollo: se preparan para el futuro más distante. Esto requiere pronosticar qué competencias nuevas serán demandadas por la tecnología y los métodos cambiantes. Por ejemplo, cortes de energía pueden volver a ocurrir y esto requiere que los administradores estén capacitados, no sólo en los aspectos técnicos de la conservación de energía, sino en la planeación relacionada con la energía a largo plazo y la solución creativa de problemas. En el nuevo milenio, la capacitación en negocios electrónicos (e-business) es esencial. En Europa en especial, el efecto de los negocios-m (m-business) [negocios móviles e inalámbricos] ha sido enseñado en programas de capacitación. Estos cambios, creados por el ambiente externo, se deben integrar en los planes de capacitación de la empresa, con un enfoque en el presente y el futuro. Los planes son contingentes, no sólo en las necesidades de capacitación, sino en los diversos enfoques al desarrollo de gerentes que estén disponibles.



Perspectiva internacional

Administración de recursos humanos en PriceWaterhouseCoopers en China[1]



www.pwcglobal.com

PriceWaterhouseCoopers (PWC) es la mayor compañía en China que ofrece servicios de aseguramiento y de negocios, servicios de consultoría administrativa y servicios de impuestos y legales. Sus más de 3 000 empleados, con un cúmulo de experiencia local, ayudan a clientes internacionales y locales con soluciones de negocios.

La administración de recursos humanos es de importancia crítica para el éxito de la compañía. Se da mucha importancia al reclutamiento en las universidades. Seleccionar entre los muchos candidatos es un proceso amplio que incluye contactos estrechos con personal de las universidades que pueden identificar candidatos potenciales. Más aún, currículos colocados en sitios web también son examinados en busca de candidatos calificados quienes tienen que demostrar su dominio del idioma inglés.

[1] Véase PWC in China, *www.pwcmundial.com/cn*, consultado el 30 de septiembre, 2006; también se obtuvo más detalles de personas familiarizadas con la información.



El proceso de selección incluye entrevistas iniciales, ejercicios de taller, entrevistas adicionales y la decisión de contratación. Después de ser contratados, los reclutas se someten a una capacitación extensa con varias conferencias, material audiovisual, simulaciones y programas de autoestudio. El desempeño y el avance son medidos a partir del proceso de evaluación. La compañía utiliza escalas de calificación ancladas en el comportamiento y otros instrumentos que se enfocan en objetivos específicos y conmensurables que son acordados por el superior y el subordinado.

El enfoque de PWC a la administración de los recursos humanos ilustra cómo las prácticas gerenciales pueden ser transferidas entre las compañías mundiales mediante el uso de herramientas de administración modernas.

Aproximaciones al desarrollo del administrador: capacitación en el puesto

En el trabajo pueden encontrarse muchas oportunidades de desarrollo. Los empleados en capacitación aprenden mientras contribuyen a las metas de la empresa. Sin embargo, ya que este enfoque requiere gerentes de alto nivel competentes que pueden enseñar y asesorar a los empleados en capacitación, hay limitaciones a la capacitación en el puesto.

Avance planeado

El avance planeado es una técnica que da a los administradores una idea clara de su ruta de desarrollo. Los administradores saben cuál es su posición y hacia dónde van. Por ejemplo, un gerente de menor nivel puede tener un perfil de la ruta de superintendente a gerente de obras y eventualmente a gerente de producción. El administrador, entonces, conoce los requisitos para avanzar y los medios para lograrlo. Desafortunadamente, puede dar una importancia excesiva al puesto siguiente en lugar de tener un buen desempeño en las tareas actuales. La **progresión planeada** puede ser percibida por el personal en capacitación como un camino sin obstáculos hacia la cima, pero en realidad es un enfoque paso a paso que requiere que las tareas se realicen bien en cada nivel.

La **progresión planeada** da a los gerentes una idea clara de su ruta de desarrollo.

Rotación de puestos

El propósito de la **rotación de puestos** es ampliar los conocimientos de administradores o gerentes potenciales. Los empleados en capacitación aprenden acerca de las diferentes funciones de la empresa al rotar en diferentes posiciones. Puede pasar por: 1) trabajo no de supervisión; 2) asignaciones de observación (observar lo que los administradores hacen y no dirigir en realidad); 3) diversas posiciones de capacitación gerencial; 4) posiciones de "asistente" de nivel medio y 5) hasta diversas posiciones gerenciales en distintos departamentos como producción, ventas y finanzas.

La **rotación de puestos** tiene el propósito de ampliar los conocimientos de los administradores o gerentes potenciales en diferentes posiciones de la empresa.

La idea de la rotación de puestos es buena, pero tiene dificultades. En algunos programas de rotación de puestos, los participantes en realidad no tienen autoridad gerencial. En lugar de ello observan o asisten a los gerentes de línea y no recae en ellos la responsabilidad que tendrían si en verdad dirigieran. Hasta en rotaciones a posiciones gerenciales, los participantes en el programa de capacitación pueden no permanecer el

tiempo suficiente en cada posición para demostrar su efectividad futura como gerentes. Más aún, una vez que el programa de capacitación se completa, puede no haber posiciones adecuadas disponibles para los administradores recién capacitados. A pesar de estas limitaciones, si tanto administradores como personas en capacitación comprenden las dificultades inherentes, la rotación de puestos tiene aspectos positivos y deben beneficiar a los capacitados.

Creación de posiciones de "asistentes"

Las **posiciones como "asistente"** se crean a menudo para ampliar los puntos de vista al trabajar de manera estrecha con gerentes experimentados.

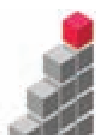
Las posiciones de "asistente" se crean con frecuencia para ampliar los puntos de vista de las personas en capacitación al permitirles trabajar de cerca con gerentes experimentados que pueden prestar atención especial a las necesidades de desarrollo del capacitado. Los gerentes pueden, entre otras cosas, ordenar asignaciones selectas para probar el juicio de los reclutas en capacitación. Como en la rotación de puestos, este enfoque puede ser efectivo cuando los superiores también son maestros calificados que pueden guiar y desarrollar a sus pupilos hasta que estén listos para asumir todas sus responsabilidades como gerentes.

Promociones temporales

La **designación temporal** a gerente en funciones es utilizada para cubrir las responsabilidades del gerente ausente.

Con frecuencia los individuos son designados como gerentes "en funciones" cuando, por ejemplo, el gerente permanente sale de vacaciones, está enfermo, hace un viaje por negocios extenso, o hasta cuando una posición queda vacante. Así, las promociones temporales son un dispositivo de desarrollo y una conveniencia para la empresa.

Cuando al gerente en funciones se le da la autoridad para tomar decisiones y asumir responsabilidad plena, la experiencia puede ser valiosa. Por otra parte, si ese gerente es sólo una figura decorativa, no toma decisiones y en realidad no dirige, el beneficio de desarrollo será mínimo.



Perspectiva

Capacitación al natural

De acuerdo con una investigación sobre la capacitación en el exterior o *outdoor training*, realizada por el investigador Miguel Reinoso de la Universidad de Granada, se descubrió que los capacitados son altamente sensibles al desarrollo de sus competencias cuando trabajan al aire libre y con pruebas físicas y de desarrollo de habilidades establecidas. La prueba consistió en varios desafíos físicos y psicológicos (entre ellos, construir una balsa o pilotear un quad con los ojos cerrados) que se enfocaban en cuatro competencias emocionales: la colaboración y el trabajo en equipo, el establecimiento de vínculos afectivos, la comunicación entre sujetos y la catalización o grado de adaptación al cambio. La tesis de Reinoso es que estos desafíos proporcionan información que es difícil encontrar en el lugar de trabajo, pues la naturaleza da un estatus de igualdad a todos los participantes.

El seguimiento de la prueba permitió ver que con el tiempo la mayoría de los participantes había aumentado su habilidad en las cuatro competencias y, además, el grado de retención de lo aprendido.

Fuente: Con información de "Un estudio demuestra que la naturaleza es la mejor aula para la formación de los altos ejecutivos", Departamento de Sociología de la Universidad de Granada, *Los Recursos Humanos*, 16 de junio de 2006, en http://www.losrecursoshumanos.com/outdoor-training.htm, consultado el 8 de octubre de 2007.

Comités y consejos directivos menores

Los comités y consejos directivos menores, también conocidos como administración múltiple, son utilizados en ocasiones como técnicas de desarrollo. Dan a los reclutas en entrenamiento la oportunidad de interactuar con gerentes experimentados. Más aún, los empleados de nivel medio en capacitación, pero en ocasiones del inferior, se familiarizan con una variedad de problemas que afectan a toda la organización. Aprenden acerca de las relaciones entre distintos departamentos y los problemas creados por la interacción de estas unidades organizacionales. Los empleados en capacitación pueden tener la oportunidad de presentar reportes y propuestas al comité o el consejo y demostrar sus habilidades analíticas y conceptuales. Por otra parte, los reclutas pueden ser tratados con una actitud paternalista por los altos ejecutivos y no recibir oportunidades de participar, omisión que podría frustrarlos y desalentarlos. El programa entonces sería perjudicial para su desarrollo.



Los comités permiten a los capacitados interactuar con gerentes experimentados y tener una visión general de la empresa.

Entrenamiento (coaching)

La capacitación en el puesto es un proceso sin fin. Un buen ejemplo de una capacitación en el puesto es el entrenamiento atlético. Para que sea efectivo, el entrenamiento (coaching), que es responsabilidad de cada gerente de línea, debe hacerse en un clima de confianza entre el superior y los reclutas. Se requiere paciencia y juicio de los superiores, quienes deben ser capaces de delegar autoridad y otorgar reconocimiento y alabanza por el trabajo bien hecho. Los entrenadores (o coaches) efectivos desarrollarán las fortalezas y potenciales de los subordinados y los ayudarán a superar sus debilidades. El entrenamiento requiere tiempo; pero si se hace bien, ahorrará tiempo y dinero e impedirá errores costosos de los subordinados. Así, a la larga, beneficiará a todos, al superior, a los subordinados y a la empresa.

Los **comités y consejos directivos menores**, también conocidos como administración múltiple, dan a los empleados en capacitación la oportunidad de interactuar con gerentes experimentados.

El **entrenamiento** debe hacerse en un clima de confianza, con la meta de desarrollar las fortalezas de los subordinados y superar sus debilidades.

Enfoques del desarrollo de administradores: capacitación interna y externa[2]

Como se ilustra en la figura 13.1, además de la capacitación en el puesto, hay muchos enfoques más del desarrollo del administrador. Estos programas se pueden realizar dentro de la compañía, u ofrecerlos desde el exterior por instituciones educativas y asociaciones administrativas.

[2] Para un análisis de la educación administrativa europea y estadounidense, véase McCarthy, Daniel J., Sheila M. Puffer y Heinz Weihrich, "Contributions to Management Practice by European and North American Management Education Programs", en Berndt, Ralph (ed.), *Global Management*, Berlín: Springer, 1996, pp. 3-18; Beamish, Paul W. y otros, *International Management*, Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 2000, pp. 191-192.


Las conferencias son un medio muy usado para capacitar a los administradores

Programas de conferencias

Los programas de conferencias pueden ser utilizados en la capacitación interna o externa. Exponen a los administradores o gerentes potenciales a las ideas de oradores expertos en su campo. Dentro de la compañía, los empleados serán instruidos sobre la historia de la empresa y sus propósitos, políticas y relaciones con los clientes, consumidores y otros grupos. Las conferencias externas pueden variar mucho, desde programas sobre técnicas gerenciales específicas, a programas sobre temas amplios, como la relación entre el negocio y la sociedad.

Estos programas pueden ser valiosos si satisfacen una necesidad de capacitación y son planeados con cuidado. Una cuidadosa selección de temas y oradores incrementará la efectividad de este dispositivo de capacitación. Más aún, las conferencias se pueden hacer más útiles al incluir análisis, ya que la comunicación de dos vías permite a los participantes pedir la aclaración de temas que son relevantes para ellos.

Programas de administración universitarios

Los **programas de conferencias** exponen a los administradores o gerentes potenciales a las ideas de oradores expertos en su campo.

Los programas de administración universitarios exponen a los gerentes a teorías, principios y nuevos desarrollos en la administración.

Además de ofrecer cursos para no graduados y graduados en administración de negocios, muchas universidades ahora organizan cursos, talleres, conferencias y programas formales para entrenar gerentes. Estas ofertas incluyen cursos nocturnos, seminarios cortos, programas de residencia, un currículo completo para graduados, o hasta programas adaptados para las necesidades de una compañía en particular. Algunos centros de desarrollo ejecutivo proporcionan asistencia en el desarrollo de la carrera con programas diseñados para ajustarse a las necesidades de capacitación y desarrollo típicas de supervisores de primera línea, gerentes de nivel medio y altos ejecutivos.

Estos programas universitarios exponen a los gerentes a teorías, principios y nuevos desarrollos en la administración. Además, por lo común hay un valioso intercambio de experiencias entre los gerentes que en posiciones similares, enfrentan retos parecidos.



Perspectiva internacional

Cómo ingresar a la escuela de administración de su elección[3]

Los gerentes experimentados pueden decidir si quieren regresar a la escuela. La decepción ocurre cuando a los solicitantes se les informa que su inscripción se les ha negado o que son colocados en "lista de espera". Pero esa noticia no debe desalentar, sino estimular la búsqueda del motivo de su solicitud fracasada. He aquí algunas ideas sobre lo que los funcionarios de admisión pueden estar buscando: ¿Hay una brecha en el registro de empleo? ¿Qué ofrece el candidato en habilidades o conocimientos especiales? ¿Están las fortalezas del candidato articuladas con efectividad? ¿Qué quiere hacer la persona con el título a obtener? ¿Muestra el candidato que es diferente (por ejemplo, hablar otros idiomas o tener experiencia internacional)? ¿Muestra la senda en la carrera una promoción rápida?

En general, una carta de solicitud genérica no es suficiente. El solicitante debe estar enterado acerca de la institución y, de ser posible, visitar la universidad y conocer a los miembros del personal académico así como a los estudiantes. Estudios avanzados o cursos especiales pueden ser la senda a una carrera exitosa.

[3] Harrington, Ann, "Or Not to B", *Fortune*, 4 de marzo, 2002, pp. 223-224.

"Universidades" en casa

Una de las primeras instalaciones educacionales en casa fue establecida por Ralph Cordiner, director ejecutivo de General Electric a fines del decenio de 1950 en Crotonville, Nueva York. A Jack Welch, el recién retirado director ejecutivo de GE, le gustaba enseñar en Crotonville sobre su tema de estrategia favorito de hacer las unidades de GE las número 1 y número 2 en el mercado.[4] Crotonville se convirtió en el centro de aprendizaje de GE.

Otro centro muy conocido para el aprendizaje dentro de la compañía es la Universidad McDonald's cerca de Chicago. Tiene su propia biblioteca y modernos salones de clase electrónicos, en los que los gerentes estudian cómo operar restaurantes McDonald's. Universidades similares están ubicadas estratégicamente en varias partes del mundo. Muchas compañías han establecido sus propias universidades.

Otras compañías dedicadas a la capacitación y desarrollo de gerentes son Intel, FedEx, Capital One y muchas más. Compañías alemanas conocidas por su amplia capacitación de aprendices, han extendido sus programas para incluir educación gerencial. Por ejemplo, SAP (conocida por sus ofertas de software) y BASF (una empresa química multinacional) han complementado sus actividades con un programa en la Universidad Ciencias Aplicadas de Ludwigshafen.

Lecturas, televisión, instrucción por video y educación en línea

Otro enfoque del desarrollo es la lectura planeada de literatura administrativa relevante y actualizada. En esencia es autodesarrollo. Al gerente lo puede ayudar el departamento de capacitación, que a menudo elabora una lista de literatura valiosa. Esta experiencia de aprendizaje se puede fortalecer a partir del análisis de artículos y libros con otros administradores y el superior.

Cada vez es más frecuente que la administración y otros temas sean presentados en programas de instrucción por televisión. Pueden obtenerse créditos universitarios para ciertos programas. Más aún, están disponibles videocintas sobre una variedad de temas con fines de instrucción y aprendizaje en la universidad o el salón de clases de la compañía.

La inversión en educación en línea está creciendo. Los proveedores de educación en línea pueden catalogarse en tres grupos: 1) escuelas; 2) universidades y 3) organizaciones de capacitación comercial y de negocios.[5] Las universidades usan la nueva tecnología para programas de graduados y cursos de extensión. En la Universidad de California, en Los Ángeles, la mayoría de los 3 000 cursos para no graduados van acompañados de sitios de red que contienen notas de conferencias y material complementario; hasta los exámenes pueden tomarse en línea. La Universidad de Phoenix mezcla el aprendizaje a distancia con clases nocturnas. Facultades de administración como las de la Universidad de Chicago, la Universidad Columbia, la Universidad Stanford, la Escuela de Economía de Londres y la Universidad Carnegie Mellon trabajan con la Universidad Cardean para ofrecer cursos en línea completos. Empresas como Blackboard y WebCT han desarrollado plataformas para colocar material de cursos en la red. Aunque la educación en línea puede ser útil, los escépticos cuestionan la rentabilidad y efectividad de la aplicación de las nuevas tecnologías.

www.education.com
www.ucla.edu
www.phoenix.edu
www.uchicago.edu
www.columbia.edu
www.stanford.edu
www.lse.ac.uk
www.cmu.edu
www.cardean.edu
www.blackboard.com
www.webct.com

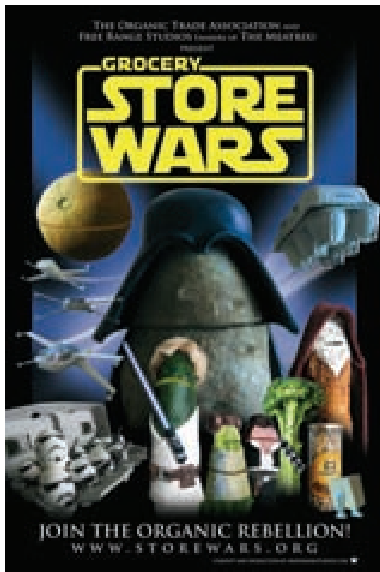
4 Welch, Jack con John A. Byrne, *Jack – Straight from the Gut*, Nueva York: Warner Brooks, 2001, Capítulo 12.

5 "Online Education: Lessons of a Virtual Timetable", *The Economist*, 17 de febrero, 2001, pp. 69-71.



Perspectiva internacional

Storewars



Gracias al desarrollo de la tecnología computacional, ya existen varios simuladores de negocios enfocados en diferentes industrias, los cuales ayudan a las empresas a capacitar a su personal. Uno de estos simuladores es Storewars. Éste simulador crea un campo de batalla en el que pueden competir hasta cinco equipos de gerentes y directores de empresas al menudeo, los cuales deben obtener la mayor rentabilidad y participación en un mercado creado. Una de las ventajas es su modelo de aprendizaje muy semejante a la realidad, que reproduce las relaciones entre empresas detallistas, fabricantes y consumidores.

El simulador ayuda a las empresas a integrar un equipo multifuncional, de departamento como finanzas, investigación, producción, operaciones y desarrollo de producto. Entre los requisitos es que los participantes tengan nociones de estrategia, toma de decisiones, análisis de estados financieros y estudios de mercado.

Algunas empresas que ya lo utilizan para capacitar a sus empleados son: Wal Mart, Phillip Morris y Sabritas, en sus oficinas en México.

Fuente: Con información de Pilar Melero de la Cámara, "El súper virtual", *Expansión*, núm. 973, México, 3 al 17 de septiembre de 2007, p. 54; "Para mejorar sus relaciones de negocios", *El Universal*, 29 de mayo de 2007, en http://www.el-universal.com.mx/articulos_h/40226.html; y sitio de Storewars, en www.storewars.org.

Simulación de negocios y ejercicios de experiencia

Los juegos de negocios y los ejercicios de experiencia han sido utilizados desde hace tiempo, pero la introducción de las computadoras ha vuelto estos enfoques en la capacitación y el desarrollo aún más populares. Sin embargo, la computadora es sólo una de varias herramientas; muchos de estos ejercicios no requieren ningún hardware.

www.towson.edu/~absel.

La gran variedad de simulaciones de negocios queda mejor ilustrada por los temas discutidos en reuniones de la *Association for Business Simulation and Experiential Learning* (ABSEL). Los enfoques van de ejercicios de comportamiento que tratan, por ejemplo, con actitudes y valores, a simulaciones en cursos como marketing, contabilidad, sistemas de soporte de decisiones y política de negocios y administración estratégica.

Capacitación-e[6]

Con operaciones en muchos sitios, compañías como McDonald's, Thrifty Car Rental y Circuit City ofrecen clases de capacitación con base en la red, que pueden ser más

[6] Vaas, Lisa, "The E-Training of America", *PC Magazine*, 26 de diciembre, 2001, inserto de Internet Business, pp. 1-4; Goodridge, Elisabeth, "Slowing Economy Sparks Boom in E-Learning: Online Training Lets Companies Provide More Employee Instruction for Less Money", *Information Week*, 12 de noviembre, 2001, p. 100; "Harvard Adds Online Courses", *Information Week*, 15 de octubre, 2001, p. 67; Symonds, William C., "Giving It the Old Online Try", *Business Week*, 3 de diciembre, 2001, pp. 76-80.

efectivas en costos que la capacitación en el salón de clases tradicional. McDonald's, por ejemplo, empezó su capacitación piloto en la red en 2001 con 3000 empleados en cuatro idiomas en seis países. Varios enfoques son posibles. Uno es el contenido fuera del anaquel. Otro es crear un salón de clases virtual con el maestro interactuando con los estudiantes. El aprendizaje-e sincrónico con instrucciones en vivo parece ser más efectivo que el aprendizaje a ritmo propio, el cual requiere autodisciplina. Las instrucciones en vivo se pueden adaptar a las necesidades de los estudiantes en el momento en particular al integrar transparencias de retroproyector, diapositivas y notas de lectura. Un enfoque es mezclar los programas de anaquel con capacitación-e en vivo.

www.mcdonalds.com
www.thrifty.com
www.circuitcity.com

El aprendizaje-e ha sido utilizado con éxito en compañías de conocimientos intensivos como el enfoque de aprendizaje-e Basic Blue de IBM. Más recientemente, la capacitación-e es utilizada para enseñar habilidades. El Servicio de Recaudación Interna de Estados Unidos utiliza capacitación con base en la red, al igual que Neptune Orient Lines, el transportador de contenedores grande. La compañía de contenedores tiene que capacitar su fuerza de trabajo mundial en varios países de Europa, Asia, Sudamérica y otras regiones. En lugar de enviar instructores por todo el mundo, usa el aprendizaje-e como una alternativa efectiva en costos.

www.ibm.com
www.irs.gov
www.nol.com.sg

La tendencia del aprendizaje-e apenas está en sus primeras etapas. Tendrá que hacerse mayor investigación para hacerla más efectiva y encontrar el balance apropiado entre el aprendizaje a ritmo propio y la capacitación guiada por un instructor.

Programas de capacitación especiales

El desarrollo administrativo debe tomar un enfoque de sistema abierto que responda a las necesidades y exigencias del ambiente externo. Existe una creciente percepción de la necesidad de programas de capacitación específicamente diseñados para miembros de grupos minoritarios y los físicamente discapacitados. Muchas empresas realizan esfuerzos especiales para capacitar a estas personas y puedan utilizar todo su potencial, contribuyendo a las metas de la empresa.

Las compañías también ofrecen programas especiales sobre temas selectos. El tema de la ética se puede analizar para dar a la fuerza de trabajo guías sobre el comportamiento ético. El tema de la cultura corporativa puede ser atendido de manera formal o informal. Las compañías japonesas en particular se conocen por sus esfuerzos especiales para imbuir la filosofía de la empresa en los empleados y promover una cultura corporativa deseable.

Evaluación y relevancia de los programas de capacitación

Es difícil determinar la efectividad de los programas de capacitación. Requiere mediciones contra estándares y una identificación sistemática de necesidades y objetivos de capacitación.

Determinar la efectividad de los programas de capacitación requiere mediciones contra estándares y una identificación sistemática de necesidades y objetivos de capacitación.

En general, el desarrollo de objetivos incluye: 1) un incremento de conocimientos; 2) el desarrollo de actitudes que conduzcan a una buena administración; 3) adquisición de habilidades; 4) mejora del desempeño administrativo y 5) el logro de los objetivos de la empresa.



Perspectiva internacional

Hacer relevante la educación administrativa

Para hacer los cursos de negocios más significativos, muchas escuelas invitan a oradores huéspedes de la industria a compartir sus experiencias. Esto crea lazos estrechos entre las facultades y las empresas. Los ejecutivos se familiarizan con la calidad del currículo de cada escuela y para los estudiantes sería ventajoso saber acerca de las compañías cuando busquen empleo. Más aún, los ejecutivos con frecuencia fungen como miembros de los comités asesores y consejos directivos y esto hace a las instituciones conscientes de las necesidades de la comunidad de negocios. Sin embargo, esto no significa que las escuelas impulsadas por el mercado deberían adoptar cualquier moda administrativa pasajera. Más bien, la educación administrativa debe ser lo bastante amplia para incluir la enseñanza de todas las actividades gerenciales clave para planear, organizar, asignar personal, dirigir y controlar.

Si la capacitación ha de ser efectiva, es en extremo importante que los criterios utilizados en la situación de salón de clases reproduzcan los criterios relevantes del ambiente de trabajo tanto como sea posible. El desarrollo de los gerentes requiere un enfoque situacional en el que objetivos de capacitación, técnicas y métodos son bastante congruentes con los valores, normas y características del ambiente.

Administrar el cambio[7]

Las fuerzas del cambio pueden provenir del ambiente externo a la empresa, de dentro de la organización, o de los individuos mismos.

Las fuerzas del cambio pueden provenir del ambiente externo a la empresa, de dentro de la organización o de los individuos mismos.

Cambios que afectan el desarrollo del administrador y la organización

Varias tendencias, algunas de ellas ya en curso, tendrán implicaciones para desarrollar los recursos humanos. He aquí algunas ilustraciones:

- El creciente uso de computadoras, en especial las microcomputadoras, requiere que maestros y estudiantes se vuelvan letrados en las computadoras.
- La educación se extiende a la vida adulta. El aprendizaje de toda la vida se convierte en una necesidad e instituciones educativas y empresas deben identificar las necesidades educativas especiales de los adultos.
- La proporción de trabajadores del conocimiento se incrementará y la necesidad de trabajadores de habilidad decrecerá, lo cual requerirá más capacitación en habilidades en conocimientos, conceptuales y de diseño.
- El cambio de industrias de manufactura a las de servicios requiere volver a capacitarse en preparación para nuevas posiciones.
- La elección de oportunidades educativas se extenderá. Por ejemplo, muchas compañías ya desarrollan sus propios programas de capacitación.

7 Véase, por ejemplo, Galpin, Timothy J., *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*, San Francisco: Jossey-Bass, 1996. Para críticas de varias tendencias en las carreras, véase la edición especial de *Academy of Management Executive*, noviembre, 1996, pp. 8-103.

- Puede haber mayor cooperación e interdependencia entre el sector privado y el público, al menos en algunos países como Canadá.
- La internacionalización continuará, así que los gerentes deben aprender a comunicarse con y adaptarse a gerentes de otros países. Las compañías necesitan capacitar con una perspectiva mundial.

Hay varias formas de responder a estas fuerzas. Un enfoque es simplemente reaccionar a una crisis. Desafortunadamente, por lo común ésta no es la respuesta más efectiva. Otro enfoque es planear el cambio con deliberación, lo cual puede requerir nuevos objetivos o políticas, reacomodos organizacionales, o un cambio en el estilo de liderazgo y cultura de organización.

Técnicas para iniciar el cambio

Las organizaciones pueden encontrarse en un estado de equilibrio, con fuerzas que empujan por el cambio por una parte, y fuerzas que se resisten al cambio al intentar mantener el status quo, por la otra. Kurt Lewin expresó este fenómeno en su **teoría de la fuerza de campo**, donde sugiere que un equilibrio se mantiene por *fuerzas impulsoras* y *fuerzas restrictivas*, como se ilustra en la figura 13.3.[8] Al iniciar el cambio, la tendencia es incrementar las fuerzas impulsoras. En verdad, esto puede producir algún movimiento, pero por lo común también incrementa la resistencia al fortalecer las fuerzas restrictivas. Otro enfoque, uno que casi siempre es más efectivo, es reducir o eliminar las fuerzas restrictivas y luego ir a un nuevo nivel de equilibrio. En las organizaciones, un cambio en políticas tiene menos resistencia cuando los afectados por él participan en el cambio.

Teoría de la fuerza de campo
Se mantiene un equilibrio por fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas.

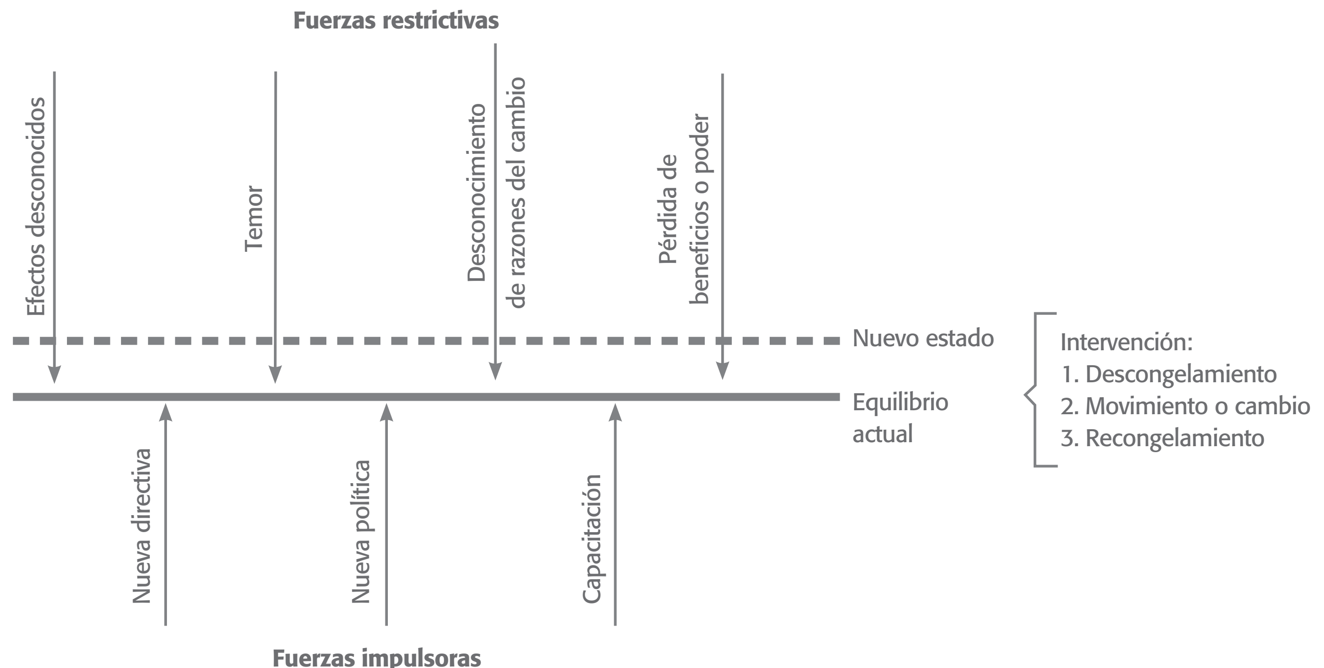


FIGURA 13.3 Mover un equilibrio organizacional

[8] Lewin, Kurt, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, Nueva York: Harper, 1951.



Perspectiva

La Tercera Revolución Industrial: el conocimiento

El economista Lester Thurow afirma, en una entrevista, que la Tercera Revolución Industrial se basará en el conocimiento. La economía global está impulsada por los cambios y las interacciones de seis áreas: las telecomunicaciones, la microelectrónica, la computación, los nuevos materiales, la robótica y la biotecnología. La riqueza vendrá de los procesos de conocimiento.

Ahora se debe ser capaz de jugar de manera global a través de las habilidades que se poseen, pues la nueva economía requiere de nuevos conocimientos y formas de pensar, por lo que la educación, y también la investigación se deben orientar hacia éstos.

Fuente: Steven Ferry, "La clave para prosperar en la nueva economía global", entrevista con Lester Thurow, en *Los Grandes Debates Económicos*, www.mercado.com.ar/grandesdebates/vernota.asp?id033, consultado el 22 de mayo de 2007.

El proceso del cambio incluye tres pasos: 1) descongelar, 2) mover o cambiar y 3) volver a congelar.[9] La primera etapa, descongelar, crea la motivación para el cambio. Si las personas se sienten incómodas con la situación actual, pueden ver la necesidad del cambio. Sin embargo, en algunos casos, puede surgir un problema ético relativo a la legitimidad de deliberadamente crear una incomodidad que puede iniciar el cambio.

La segunda etapa es el cambio mismo. Éste puede ocurrir a partir de la asimilación de nueva información, la exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva distinta. La tercera etapa, volver a congelar, estabiliza el cambio. Para que el cambio sea efectivo, tiene que ser congruente con el autoconcepto y los valores de una persona. Si el cambio es incongruente con las actitudes y comportamientos de otros en la organización, es probable que la persona vuelva al comportamiento anterior. Así, el reforzamiento del nuevo comportamiento es esencial.

Resistencia al cambio

Hay muchos motivos por los que las personas resisten el cambio. Aquí están algunos ejemplos:

- Lo desconocido causa temor e induce a la resistencia. Una reestructuración organizacional puede dejar a una persona insegura sobre el efecto en su trabajo. Las personas quieren sentirse seguras y tener cierto control del cambio.
- No conocer el motivo del cambio también causa resistencia. De hecho, a menudo no está claro para los afectados por qué es necesario el cambio.
- El cambio también puede resultar en una reducción de los beneficios o una pérdida de poder.

La reducción a la resistencia se logra de maneras muy distintas. La participación de los miembros de la organización en la planeación del cambio reduce la incertidumbre. La comunicación acerca de los cambios propuestos también ayuda a aclarar los motivos o efectos de éstos. Algunas aproximaciones se enfocan en las personas involucradas en el cambio; otros incluyen cambios en la estructura de la organización o la tecnología. El

[9] Schein, Edgar H., *Organizational Psychology*, 3a ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980, cap. 13; Warrick, D. D., *Managing Organization Change and Development*, Chicago: Science Research Associates, 1984.



Perspectiva empresarial

¿Cómo inician el cambio los administradores empresariales en sus empresas?

Al enfrentar una situación de cambio total, ¿cómo inician el cambio en sus empresas los administradores empresariales? Joe Mandato es el director gerente de De Novo Ventures de Palo Alto, California. En este rol, en ocasiones ha tenido que fungir como director ejecutivo interino para una compañía del portafolio de De Novo[10] que necesita de una nueva dirección o estrategia de cambio total. Generalmente esto significa que la empresa podría gastar en exceso sin una estrategia y dirección clara o efectiva. Y dada la etapa en la que se encuentra, puede no haber una justificación económica ni la necesidad de un director ejecutivo de tiempo completo.

Mandato comentó sobre su proceso para el cambio total de un proyecto inicial en problemas.[11] Después de identificar las deficiencias de una empresa y asumir la responsabilidad de liderazgo, el primer paso es evaluar el equipo instalado en ese momento. ¿Quién hace que las cosas ocurran para la empresa y quién no? A menudo es necesaria una reducción en la fuerza (RIF, por sus siglas en inglés) del equipo de dirección y su personal y esta reducción debe ocurrir tan rápido como sea posible y de manera definitiva, es decir, despedir de inmediato a todos los empleados de desempeño insatisfactorio o los que no son esenciales para el futuro de la empresa. Es importante hacer las reducciones de personal en un solo movimiento para que los que se queden no estén con el temor de perder su empleo, más bien, que estén confiados de su rol en la empresa y se enfoquen en reestablecer a la compañía en terreno firme. A continuación, se deben identificar las brechas en el talento necesario y cubrirlas. El proceso de contratación de empleados permanentes será lento y metódico. La urgente necesidad en ciertas posiciones puede cubrirse mediante la contratación con terceras partes externas, aun en los niveles más altos de la organización. La asignación de personal temporal da flexibilidad a la empresa y también reduce costos. En este proceso, las metas de la compañía deben ser recalibradas y comunicadas al personal que se quedó y a los recién llegados, lo cual hace necesario obtener la anuencia de estas personas claves

Mandato concluye diciendo que la evaluación de desempeño de los gerentes y el personal restante se debe hacer mediante un proceso formal, comparar la métrica de objetivo con el logro real cada trimestre. La métrica de objetivo debe establecerse en conjunto con los empleados de la empresa teniendo en mente que las tareas de una compañía que empieza serán de un nivel más amplio que las de organizaciones establecidas.

enfoque de sistemas sociotécnicos ilustrado en la figura 1.3 del capítulo 1 sugiere que la organización efectiva requiere la consideración de las dimensiones sociales y técnicas de una empresa.

Conflicto organizacional

El conflicto es parte de la vida organizacional y puede ocurrir dentro del individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo y entre grupos. Si bien el conflicto es percibido generalmente como disfuncional, también puede ser benéfico porque hace que un problema se presente desde diferentes perspectivas. Como un alto ejecutivo de una compañía importante estableció, si no hubiera conflicto sobre algún problema, podría no haber sido analizado a profundidad y la decisión final sería pospuesta hasta que todos los aspectos fueran evaluados a fondo.

El conflicto es parte de la vida organizacional y puede ocurrir dentro del individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo y entre grupos.

[10] Una compañía de portafolio de una empresa de capital de inversión es financiada en todo o en parte por la empresa inversionista. Al financiar una compañía de portafolio, la empresa de inversión ejerce importante influencia formal (al ocupar puestos en el consejo), e informal (rol de asesor) en la compañía.

[11] Entrevista telefónica sostenida con el doctor Joe Mandato de De Novo Ventures el 3 de enero, 2007 por Mark Cannice.

Fuentes del conflicto



Hay muchas fuentes potenciales del conflicto. Las organizaciones de hoy se caracterizan por relaciones complejas y un alto grado de interdependencia de tareas, así que las fricciones ocurren con facilidad. Más aún, las metas de las partes a menudo son incompatibles, en especial cuando los interesados compiten por recursos limitados. Las personas también tienen diferentes valores y diferentes percepciones de los problemas. Un gerente de producción puede asumir la posición de que adelgazar la línea de productos y concentrarse en unos cuantos puede hacer a la organización más productiva, en tanto que un gerente de ventas puede desear una línea de productos amplia que satisfaga las demandas de diversos clientes. Un ingeniero puede querer diseñar el mejor producto sin importar su costo o las consideraciones de demanda del mercado.

El conflicto también puede surgir de otras fuentes, es decir, entre personas en posiciones de línea o staff. El estilo de liderazgo autocrático de un superior puede ocasionar conflictos. Diferentes antecedentes educativos son fuentes potenciales de conflicto. Quizás con mayor frecuencia la falta de comunicación. Muchos de estos temas se analizan en diversos capítulos del libro.

Administración del conflicto

El conflicto se puede administrar de diferentes maneras, algunas enfocándose en relaciones interpersonales y otras en cambios estructurales.

El conflicto se puede administrar de diferentes maneras, algunas enfocándose en relaciones interpersonales y otras en cambios estructurales. Evadir la situación que ocasiona el conflicto es un ejemplo del enfoque interpersonal. Otra forma de hacer frente al conflicto es suavizarlo, dar importancia a las áreas de acuerdos y metas comunes y menos en los desacuerdos. Una tercera forma es forzar, imponer nuestro punto de vista sobre los demás; por supuesto, esto ocasionará resistencia abierta o encubierta. Una forma tradicional de hacer frente al conflicto es llegar a un compromiso, aceptando en parte el punto de vista o demanda de la otra persona.

También se hacen intentos por cambiar el comportamiento de los individuos, tarea en verdad difícil. En ocasiones, también se puede reasignar al individuo a otra unidad organizacional. En muchas situaciones, el conflicto es resuelto por una persona de mayor jerarquía de la organización que tiene la autoridad suficiente para decidir sobre un problema. Sin embargo, si la solución es percibida como injusta, el perdedor puede intentar desquitarse con el ganador en fecha posterior, perpetuando así el conflicto. En el enfoque de solución de problemas al conflicto organizacional, las diferencias son confrontadas abiertamente y los problemas analizados con la mayor objetividad posible.

Otra forma de hacer frente al conflicto es realizar cambios estructurales. Esto significa modificar e integrar los objetivos de grupos con diferentes puntos de vista. Más aún, la estructura de la organización se puede cambiar y las relaciones de autoridad-responsabilidad serán aclaradas. Es posible que se necesiten nuevas formas de coordinar las actividades. También pueden volver a arreglarse las tareas y lugares de trabajo. En un taller de trabajo de una empresa, por ejemplo, las máquinas se colocaron de manera que impedían que las partes en conflicto interactuaran entre ellas. A menudo no sólo debemos decidir acerca de los cambios necesarios, sino también seleccionar el proceso apropiado. Por este motivo, la sección siguiente se enfoca en el desarrollo de la organización.



Perspectiva internacional

Enseñan a administrar el conflicto

La Universidad de Belgrano, en Argentina, inició un posgrado para administrar el conflicto. El objetivo es proporcionar a las personas las herramientas conceptuales, filosofías y habilidades necesarias para poder lidiar con los conflictos que enfrentan a diario mientras desempeñan sus labores. Así, los participantes aprenden cuáles son los diferentes conflictos que pueden enfrentar en sus entornos, cómo se desarrollan y qué factores intervienen en ellos, y la forma de llegar a una resolución exitosa. El curso subraya las habilidades de mediación y negociación. Además, se enfoca en el trabajo en equipo, con el fin de obtener lo mejor de sus miembros.

Fuente: Con información de Universidad de Belgrano, en http://www.ub.edu.ar/carreras/default_posgrado.htm, consultado el 8 de octubre de 2007.

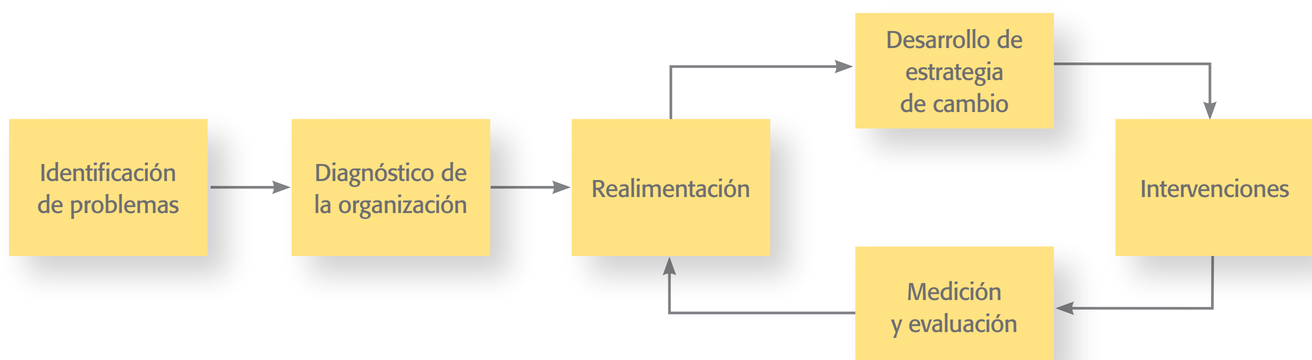
Desarrollo de la organización

Como se explicó antes, el **desarrollo de la organización (DO)** es un enfoque sistemático, integrado y planeado, dirigido a mejorar la efectividad de la empresa. Está diseñado para resolver problemas que reducen la eficiencia operativa a todos los niveles. Esos problemas incluyen falta de cooperación, descentralización excesiva y mala comunicación.

Las técnicas de DO, además, pueden incluir capacitación de laboratorio (por ejemplo, personas comunicándose en una situación de grupo), capacitación de rejilla gerencial (*managerial grid*) y realimentación de encuestas. Algunos practicantes del DO también utilizan la construcción de equipos, consultas de procesos, enriquecimiento del puesto, modificación del comportamiento organizacional, diseño de puestos, administración del estrés, planeación de la carrera y la vida y la administración por objetivos como parte de su enfoque.

El proceso del desarrollo de la organización

El DO es un enfoque situacional o de contingencia para mejorar la efectividad de la empresa. Aunque se utilizan varias técnicas, el proceso a menudo incluye los pasos mostrados en la figura 13.4. Un ejemplo puede ilustrar la aplicación del modelo.



Adaptado de Rush, H. M. F., *Organizational Development: A Reconnaissance*, Nueva York: National Industrial Conference Board, Inc., 1973, p. 6. Utilizado con autorización.

FIGURA 13.4 Modelo del proceso de desarrollo de la organización

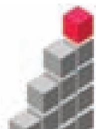
Consideremos una empresa que afronta ciertos problemas: conflicto entre unidades organizacionales, moral baja, quejas de los clientes y costos crecientes (*reconocimiento del problema* en el modelo). El director ejecutivo establece contacto con un experto en DO para analizar la situación. Los dos reconocen la necesidad de un *diagnóstico organizacional*. El consultor recopila información de varias unidades organizacionales, utilizando cuestionarios, entrevistas y observación. Los datos son analizados y preparados para realimentación.

El ejecutivo conversa con los otros gerentes para celebrar una reunión con ellos. En la junta, después de algunos comentarios de introducción, el consultor presenta sus descubrimientos bajo los encabezados de "relaciones entre departamentos", "metas de la empresa" y "relaciones con los clientes" (*realimentación*). El grupo luego califica los problemas en orden de importancia. Con la guía del consultor, el grupo discute las dificultades, identifica las causas subyacentes y explora soluciones posibles.

El rol del consultor es el de un asesor que facilita el proceso. Conferencias y ejercicios breves sobre la toma de decisiones, construcción de equipos y solución de problemas son integradas al proceso. En ocasiones se establecen subgrupos para tratar problemas específicos. La importancia está en la apertura y la objetividad. La reunión termina con un acuerdo sobre una *estrategia de cambio*.

Las *intervenciones* específicas pueden incluir un cambio en la estructura de la organización, un procedimiento más efectivo para manejar las quejas de los clientes y el establecimiento de un equipo a cargo de la responsabilidad de implementar un programa de reducción de costos. Más aún, el grupo acuerda volver a reunirse en tres meses para *medir* y *evaluar* la efectividad de los esfuerzos DO.

Aun cuando tres fases completan el ciclo DO, el esfuerzo no termina. Más bien, el DO se convierte en un esfuerzo continuo; planeado, sistemático y enfocado en el cambio, que se propone hacer a la empresa más efectiva.



Perspectiva internacional

Trabajo en equipo exitoso[12]

La posición de funcionario de operaciones en jefe (COO, por sus siglas en inglés) a menudo se considera como una plataforma de lanzamiento para acceder a la más alta posición de director ejecutivo. Pero esto puede cambiar a favor de equipos que implementan la estrategia corporativa. En lugar de que el COO implemente la estrategia corporativa, los equipos pueden desarrollar esta tarea. Esto eliminaría un nivel en la jerarquía organizacional.

La principal característica de los equipos es el compromiso compartido a un propósito común. Los miembros del equipo comparten la responsabilidad no sólo con ellos mismos, sino con la meta común. Sin embargo, las habilidades del equipo tienen que ser aprendidas. No todos los equipos tienen éxito; de hecho, muchos fracasan.

¿Qué hace exitosos a los equipos? Los miembros del equipo necesitan ser capacitados en habilidades como comunicación, que incluye escuchar. Deben aprender a establecer objetivos del equipo, mantenerse enfocados y tomar decisiones que contribuyan no sólo a las metas del equipo, sino también a las de toda la organización. Más aún, el sistema de recompensas se debe basar en el desempeño del equipo y menos en los logros individuales. Los equipos también necesitan tener acceso a información importante (que algunos altos gerentes pueden no querer compartir); así, una cultura de apertura es esencial. Quizás más importante, la capacitación del equipo no es un suceso individual, o un programa de una sola ocasión, sino un proceso continuo.

---

12 Brady, Diane, "An Executive Whose Time Has Gone", *BusinessWeek*, 28 de agosto, 2000; "Why Some Teams Succeed (and So Many Don't)", *Harvard Management Update*, enero, 2000. Véase también, Orsburn, Jack D. y Linda Moran, *The New Self-directed Work Teams: Mastering the Challenge*, 2a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 2000.

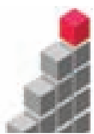
La organización que aprende

La organización que aprende se adapta a los cambios en el ambiente externo a partir de la renovación constante de su estructura y prácticas. Peter Senge, que popularizó los conceptos de la organización que aprende en su libro *The Fifth Discipline*,[13] sugiere cinco técnicas que ayudan a la organización a aprender: 1) pensamiento en sistemas, 2) maestría personal, 3) modelos mentales, 4) una visión compartida y 5) aprendizaje del equipo. La organización que aprende generalmente está asociada a conceptos como compartir la visión de la empresa, el autoexamen de las suposiciones y prácticas prevalecientes, considerar radicalmente nuevas estructuras de organización, crear equipos que aprenden y establecer enlaces con las partes fuera de la empresa para generar nuevas ideas y perspectivas.

Organización que aprende
Organización que puede adaptarse a los cambios en el ambiente externo a partir de la renovación constante de su estructura y prácticas.

David Garvin ofrece la siguiente definición: "Una organización que aprende es aquella con habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones".[14] Esto significa que las organizaciones se dedican a la solución sistemática de problemas, a experimentar y buscar nuevos conocimientos constantemente. También debe haber tolerancia al fracaso porque la experimentación puede no tener éxito; la meta es, por supuesto, aprender de errores pasados. El aprendizaje no debe estar restringido a nuestra propia experiencia. Podemos aprender mucho de los demás, dentro y fuera de la organización. Aprender de otras organizaciones a menudo se logra a partir de puntos de comparación (benchmarking), lo que requiere la búsqueda de las mejores prácticas, no sólo dentro de la misma compañía, sino en otras industrias. Lo que se aprende debe ser compartido, por ejemplo, con reportes, recorridos de plantas y programas de educación y capacitación. Individuos o grupos deben ser alentados a compartir su conocimiento especializado y diseminarlo en toda la organización. Adquirir conocimientos no es suficiente, éste debe ser aplicado. A menos que el comportamiento cambie, poco se gana de los esfuerzos de crear una organización que aprende. Por tanto, el progreso y la mejoría se deben medir mediante cuestionarios, encuestas, entrevistas y observación del comportamiento. Por ejemplo, las tiendas por departamentos pueden usar a los compradores para evaluar el servicio de sus asistentes de ventas. Asesores de la tienda por departamentos **L.L. Bean** utilizan el teléfono para evaluar el servicio de sus operadores. Una auditoría de aprendizaje amplia puede incluir una variedad de mediciones.

www.llbean.com



Perspectiva internacional

El aprendizaje global de Wal-Mart[15]

Cuando el mercado estadounidense de Wal-Mart quedó saturado, necesitó mercados internacionales para su expansión. Para 2006, sus ventas internacionales representaron alrededor de 20% de su total de ventas. Pero la expansión en el extranjero en unos 15 países no dejó de tener problemas, hasta en países en donde la compañía tuvo un éxito relativo.

www.aldi.com
www.asda.co.uk
www.seiyu.co.jp/english/index.shtml
www.aeon.info/en/
www.carrefour.com/english/

---

13 Senge, Peter M., *The Fifth Discipline*, Nueva York: Doubleday, 1990; Senge, Peter M., Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, y Bryan J. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook*, Nueva York: Doubleday, 1994.

14 Garvin, David A. "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1993; http://doi.contentdirections.com/mr/hbsp.jsp?doi=10.1225/93402, consultado el 1 de octubre, 2006.

15 Samor, Geraldo, Cecilie Rohwedder y Ann Zimmerman, "Innocents Abroad?" *The Wall Street Journal*, 16 de mayo, 2006; *http://www.sbaer.uca.edu/research/allied/2004/internationalBusiness/pdf*, consultado el 5 de septiembre, 2006. Véase también *http://www.strategy-business.com/press/16635507/13866*, consultado el 3 de octubre, 2006.

- En Alemania, Wal-Mart tuvo problemas con empleados, clientes y Aldi Einkauf GmbH, el competidor de bajo precio. Los empleados objetaron la política que no permite a los empleados entablar relaciones románticas entre supervisores y subalternos. Los clientes consideraban las sonrisas amables de los cajeros como coqueteos. Quizás más importante, Aldi ya estaba bien establecida en Alemania al ofrecer un número limitado de productos a bajos precios. También, ciertos consumidores no consideraban la imagen de Wal-Mart como un líder de bajos precios. Para 2006, Wal-Mart no era rentable y había rumores de que la empresa saldría de Alemania.
- En Reino Unido, Asda, la subsidiaria de Wal-Mart, salió mejor librada porque la compañía era reconocida por sus bajos precios. Más aún, Asda respondió a leyes de zonificación locales al abrir tiendas más chicas.
- Desde 2002, Wal-Mart operaba en Japón donde invirtió en Seiyu Ltd., una cadena que vendía abarrotes y ropa. Aeon Co., su competidor, aparentemente quedó tan impresionado por el modelo de negocios de Wal-Mart, que envió a sus empleados a China y Corea del Sur a estudiar la operación. Por otra parte, otros competidores japoneses también redujeron sus precios y abrieron supercentros en una sola planta.
- Pero el modelo de supercentros no funcionó bien en Brasil, donde los consumidores prefieren el mercado local. Además, promover palos de golf en la tierra del soccer no fue apropiado. Pero los gerentes brasileños ayudaron a ajustar el enfoque de la compañía al ofrecer, por ejemplo, más artículos de alimentos en sus tiendas.
- En China, donde muchos consumidores tienen limitadas elecciones de transportación, Wal-Mart ofrecía servicio de transporte gratuito y entrega a domicilio de artículos pesados como refrigeradores. Aunque la participación de mercado en 2005 era de sólo 2%, se estima que un incremento a 3% podría darle a ganar 20 mil millones de dólares en ventas anuales. Pero la compañía enfrenta fuerte competencia de Carrefour SA, el detallista francés.
- México es un mercado muy importante para Wal-Mart. Aprendió que los patines de hielo no son importantes para los consumidores. Por otra parte, ciertos mexicanos están familiarizados con Wal-Mart debido a sus experiencias en Estados Unidos.
- Wal-Mart planea para el futuro. Aun cuando India no permite que detallistas extranjeros ingresen al país, la empresa estudia este mercado con cuidado para estar lista si las restricciones son levantadas.

Con ventas internacionales que representan 20% del total de sus ventas, el mercado mundial es crucial para el futuro de Wal-Mart. Es cierto, se han cometido errores al no comprender el ambiente cultural en el extranjero. Sin embargo, Wal-Mart aprende de sus errores porque los clientes internacionales son vitales para su crecimiento.

Resumen

El desarrollo del gerente se refiere al progreso que un administrador hace al aprender cómo administrar con efectividad. Con frecuencia también se refiere a programas de desarrollo. Por otra parte, el desarrollo de la organización es un enfoque sistemático, integrado y planeado para hacer efectiva toda la organización o una unidad organizacional.

Pueden obtenerse buenos resultados mediante un enfoque sistemático al desarrollo y capacitación del administrador. La capacitación en el puesto incluye la progresión planeada, rotación de puestos, creación de posiciones de "asistente de", promociones temporales, uso de comités y consejos directivos menores y asesoramiento. El desarrollo del administrador puede incluir una variedad de programas de capacitación internos y externos.

Hay muchas fuentes de conflicto. Formas de administrar el conflicto incluyen evadir la situación, suavizar, forzar, compromiso, cambiar el comportamiento, reasignar a los individuos, resolver el conflicto a más altos niveles y solución de problemas. Otro enfoque es hacer cambios estructurales: modificar objetivos, desarrollar nuevos métodos de coordinación, así como volver a arreglar relaciones de autoridad-responsabilidad, tareas y ubicaciones de trabajo.

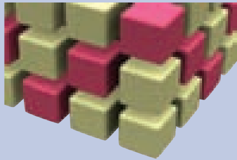
El proceso de desarrollo de la organización típico incluye el reconocimiento de problemas, diagnóstico de una organización, realimentación de información sobre la organización, desarrollo de una estrategia de cambio, intervenciones y medición y evaluación de los esfuerzos de cambio. La organización que aprende se adapta con rapidez a los cambios en el ambiente a partir de aprendizaje continuo.



Ideas y conceptos básicos

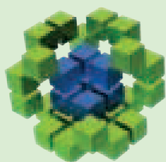
- Desarrollo del gerente
- Capacitación gerencial
- Desarrollo de la organización
- Proceso de desarrollo del gerente
- Capacitación en el puesto
- Capacitación y desarrollo interno y externo
- Simulación de negocios y ejercicios de experiencia
- Capacitación-e (e-learning)
- Teoría de la fuerza de campo
- Fuentes de conflicto organizacional
- Formas de administrar el conflicto organizacional
- Proceso del desarrollo de la organización
- Organización que aprende

Para analizar



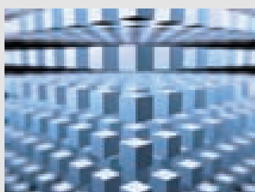
1. Se ha sostenido que las empresas tienen la obligación de capacitar y desarrollar a todos los empleados con potencial gerencial. ¿Está usted de acuerdo? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son algunos de los fracasos típicos en el desarrollo y capacitación del gerente? ¿Puede usted explicar estos fracasos? ¿Qué recomendaría para superar las deficiencias?
3. Evalúe las ventajas y limitaciones de diferentes enfoques a la capacitación en el puesto.
4. En el puesto que ahora ocupa o que espera tener en el futuro, ¿qué tipo de asesoramiento y desarrollo gerencial sería más benéfico para usted?
5. ¿Cuáles son las características principales del desarrollo de la organización? ¿En qué difiere el desarrollo de la organización del desarrollo del gerente? ¿Cree que el desarrollo de la organización podría funcionar en su organización? Explique por qué.

Ejercicios y actividades



1. Seleccione una organización que conozca y analice sus esfuerzos de desarrollo gerencial.
2. ¿Qué tipo de conflictos ha experimentado en una organización con la que está familiarizado? ¿Cuáles son las causas de los conflictos? ¿Qué se hizo, si acaso, para resolver estos conflictos?

Investigación en internet



1. Busque en internet "universidad abierta". ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la universidad abierta? Compare la universidad abierta con la universidad tradicional.
2. Busque "desarrollo de la organización" en internet. Discuta sus descubrimientos con la clase.



Caso internacional 13.1

Jack Welch dirige el cambio organizacional en GE[16]

Cuando Jack Welch, el presidente y director ejecutivo de General Electric (GE) se retiró en 2001, podía ver en retrospectiva una carrera muy exitosa. Se convirtió en CEO en 1981 a los 45 años de edad. En esa época, GE tenía una estructura de organización muy compleja con considerables reglas burocráticas.

Uno de sus primeros cambios fue iniciar un proceso de formulación de estrategia con la meta de que cada uno de los negocios debería ser el número 1 o 2 en sus respectivas áreas. Si éste no era el caso, los gerentes tenían la opción de resolver el problema, vender su negocio en particular o cerrarlo. En un esfuerzo por adelgazar la organización, Welch retiró el nivel de sector y eliminó miles de posiciones de empleados asalariados y pagados por hora. Debido a estas medidas drásticas, se ganó el mote de "Neutron Jack". La reorganización incrementó el ámbito de administración (también llamado ámbito de control) para muchos gerentes y que tuvieran 10 o hasta 15 subordinados.

La reestructuración fue seguida por el cambio de la cultura de la organización y los estilos gerenciales de los gerentes de GE. Uno de esos programas fue el Trabajar (Work-Out): Se reunían grupos de gerentes a compartir abiertamente sus puntos de vista en sesiones de tres días. Al principio de las reuniones, el superior presentaba los retos para su unidad organizacional. Luego el superior debía pedir a los grupos que encontraran soluciones a los problemas. Coordinadores ayudaban en estos análisis. El último día, se presentaban al superior, soluciones al problema. Éste tenía tres alternativas: aceptar la propuesta, rechazarla, o recolectar más información. El proceso representaba gran presión hacia el superior para que tomara decisiones.

Otro programa para mejorar la efectividad y la eficiencia era el conocido como Mejores prácticas (Best Practices). La meta era aprender de otras compañías cómo obtenían satisfacción del cliente, cómo se relacionaban con sus proveedores y en qué forma desarrollaban nuevos productos. Esto ayudó a la gente de GE a enfocarse en los procesos en sus operaciones que mejorarían el desempeño de la compañía.

Jack Welch se involucraba personalmente en el desarrollo de gerentes en el centro de capacitación de GE en Crotonville. Los líderes, sugería Welch, no sólo son aquellos que logran resultados, sino aquellos que comparten los valores de la compañía. Los gerentes que compartían los valores de la compañía pero no lograban resultados recibían otra oportunidad para mejorar su desempeño, en tanto que los gerentes que lograban resultados pero no compartían los valores recibían asesoramiento dirigido a cambiar su orientación de valores. Había pocas esperanzas para los gerentes que no lograban resultados, ni compartían los valores de la compañía.

La iniciativa de extensión de GE resaltaba "metas de ensueño" con poca consideración a cómo lograrlas. El enfoque es similar al establecimiento de objetivos creativos utilizado en algunos programas de administración por objetivos de otras compañías. Estas metas de ensueño no reemplazaban el enfoque tradicional de establecimiento de objetivos; simplemente lo complementaban.

Para mejorar la calidad, el enfoque Six Sigma que era utilizado por Motorola, fue introducido en GE. El programa Six Sigma sugiere un nivel de calidad de no más de 3.4 defectos por un millón de operaciones. Se requería que los gerentes participaran en el programa y sus bonos estaban relacionados con el logro del nivel de calidad. Con el fuerte convencimiento de relacionar el desempeño con las recompensas, también se introdujo un sistema de evaluación que calificaba a los empleados en cinco categorías, de 10% superior, a 10% inferior. Veinticinco por ciento superior recibía opciones de acciones como recompensa.

Si bien algunos gerentes estaban a favor de la transformación organizacional porque sentían mayor libertad y eran recompensados por su buen desempeño y compartir valores, otros veían fallas en el sistema. ■

[16] Se consultaron varias fuentes, que incluyen las siguientes: Byrne, John A., "Jack: A Close-up Look at How America's #1 Manager Runs GE", *BusinessWeek*, 8 de junio, 1998, p. 92ff.; Schlosser, Julie, "Jack? Jack Who? Six CEOs Who Have Outperformed GE's Welch", Fortune, 17 de septiembre, 2001; varios casos de la Escuela de Negocios de Harvard que discuten a GE y Jack Welch; Welch, Jack con John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut*, Nueva York: Warner Books, 2001; *www.ge.com*, *www.motorola.com*, y *www.ge.com/sixsigma*, consultado el 1 de octubre, 2006.

Preguntas

1. ¿Cree que es ético emprender una reestructuración y eliminación de niveles que resulta en una reducción masiva de posiciones?
2. ¿Como se sentiría si usted fuera el jefe en la sesión Work-Out y se le pide que salga de la reunión mientras sus subordinados discuten problemas y sugieren soluciones a las que tendría que responder "sí", "no" o "requiere mayor estudio"?
3. ¿Por qué aceptarían otras compañías que sus mejores prácticas fueran estudiadas?
4. ¿Qué opina de la evaluación del desempeño de los gerentes no sólo en cuanto al logro de resultados, sino también en el grado al cual comparten los valores organizacionales?
5. ¿Cómo se sentiría acerca de establecer objetivos no realistas (de extensión)?
6. ¿Deben los gerentes ser calificados dentro de su unidad organizacional? ¿Qué sugeriría usted si una de esas unidades es muy superior a otra en la que la mayoría de sus gerentes son buenos en general y sin embargo tiene que identificar a 10% inferior?
7. En general, ¿cómo evaluaría usted el enfoque de GE al cambio organizacional? ¿Cuáles son las ventajas y problemas posibles?



Caso internacional 13.2

Innovación a la carta

Elaborado por las profesoras Tiziana Priede Bergamini y Cristina Figueroa Domecq,
Universidad Europea de Madrid

El Grupo VIPS

Grupo VIPS es un consorcio innovador en la industria restaurantera y del ocio en España. Su evolución demuestra la importancia del cambio y la agilidad para competir en un mercado complejo y dinámico. Es una empresa de la familia Arango, cuya fortuna se hizo de la industria textil mexicana y llegó a España en forma de supermercados, pero fue en el sector restaurantero donde encontró la oportunidad de levantar uno de los mayores grupos empresariales españoles. Sigla, S.A., es el nombre mercantil del grupo del cual la familia es el principal accionista y propietario. Vips cuenta con 16 conceptos y marcas diferentes, posee 410 establecimientos en 18 ciudades de España y Francia, 10 100 empleados de 85 nacionalidades y una de las más avanzadas políticas de integración social de España. Para 2007, se espera una facturación de 469 millones de euros y la capacidad de atender a más de 140 000 personas diarias en el mundo.

El Grupo VIPS administra las cadenas: Vips, Ginos, Tío Pepe, The Wok, TGIFRIDAY´S, además de controlar otros 10 restaurantes: El Bodegón, Iroco, Bice, Teatriz, Lucca, Tattaglia, Rugantino, Paparazzi, Mood y Root, posicionados en diferentes segmentos del mercado. A estas marcas se suma la red de cafeterías estadounidenses Starbucks, líder mundial de la distribución de café, cuyo aliado para España y Francia es el grupo desde 2001 y 2003, respectivamente.

Los Arango, una familia emprendedora

En 1899, nace Jerónimo Arango Díaz en un pueblo llamado Zorrina, Asturias. Estudió en Oviedo hasta que, a los 12 años, su familia emigra a México y empieza a trabajar en una fábrica textil en la ciudad de Tampico.

En esa época los magnates estadounidense del petróleo necesitaban personal que hablara inglés, por lo que Jerónimo estudia ese idioma en Nueva York. Regresa a México dominándolo y con conocimientos de contabilidad, lo que le brinda la oportunidad de ascender en la empresa textil convirtiéndose en uno de los directivos más importantes del sector. Sus hijos, Jerónimo y Plácido, también mostraron interés por los negocios y desarrollaron sus propias iniciativas empresariales.

Así, pusieron en marcha el primer autoservicio mexicano. Tras su éxito, importaron de Estados Unidos el concepto de hipermercado, de hecho, los logros alcanzados en este sector fueron la base del imperio económico de la familia Arango.

En los años 1950, el espíritu emprendedor e innovador de la familia les llevó a incursionar en el sector restaurantero, con la novedad de que los establecimientos incluían una pequeña tienda en la que vendían prensa, juguetes y bombones, además de la cafetería y el restaurante: así nace el concepto VIPS.

El primogénito de la familia se queda en México al frente de los negocios y se le atribuye una de las mayores fortunas de Latinoamérica tras la venta de la cadena de supermercados a la multinacional Wal-Mart, durante el periodo de 1991 y 1997.

Por su parte, el segundo hijo Plácido regresa a España en 1965 con el negocio de los supermercados. Eran los primeros establecimientos que se abrían en España y el proyecto resultó un éxito. No obstante, su espíritu innovador y su inclinación al cambio le llevaron a implantar en 1973 el concepto VIPS. Dos años más tarde, tras comprobar los resultados de la excelente idea de los restaurantes-tienda, vendió los supermercados a la antigua cadena de distribución Galerías Preciados, hoy absorbida por El corte Inglés, para dedicarse en exclusiva a su nuevo propósito.

Desde su fundación, grupo VIPS se ha enfocado en el crecimiento y la consolidación. Al principio se estableció en Madrid, para más tarde expandirse al resto de las Comunidades Autónomas españolas y a Francia. El avance de la empresa hizo necesario que se unificaran bajo el mismo conglomerado todas las marcas que se habían añadido al concepto inicial, por lo que se funda Sigla, S.A. Esta transformación fue liderada por el fundador de la cadena, Plácido Arango, con el apoyo de varios colaboradores que trabajaron con él en la época de los supermercados y de los que nunca prescindió: José Ramón Nachón, presidente del grupo hasta 2003 y hoy en día presidente honorario, y Joaquín Menéndez Arango, primo de los Arango Arias, ya fallecido.

De su matrimonio con Teresa García-Urtiaga, nacieron Plácido, Maite y Francisco. El primogénito, Plácido Arango García-Urtiaga, es el actual presidente y principal responsable del grupo, que inicia en el cargo en 2005. Además, su hermana Maite, funge como vicepresidenta del grupo y su hermano Francisco, cantante y productor de televisión, es consejero.

Evolución y adaptación al mercado

El sector de la hostelería se compone de las actividades de alojamiento y restaurantera, ésta abarca actividades de restaurante, cafetería, bar, pub, discoteca y otras empresas y establecimientos similares. Es una actividad que forma parte del turismo, pero no sólo depende de éste, aunque sí se ve afectada por las políticas de este sector. La importancia de los restaurantes radica en que es una de las actividades económicas que más ha evolucionado en los últimos años. Por citar algunos datos, en el 2006, 49% de los empleados en turismo se dedicaban a los restaurantes, según datos de la cuenta satélite del turismo. Por otra parte, el restaurante supone 29% de la producción de las ramas características del turismo y éste, a su vez, supone 11% del PIB.

En este entorno, el grupo VIPS ha enfocado su trabajo diario en "ejercer un liderazgo basado en la excelencia y en la confianza del consumidor" lo que ha adoptado como su principal razón de ser. Entre los principios que guían al grupo a alcanzar se encuentran: el respeto a las personas y la valoración de la diversidad, el trabajo en equipo, la orientación a los clientes y a los resultados, sin perder de vista el servicio que se presta a la sociedad.

Cadenas

1. **VIPS:** es la marca de origen más representativa del grupo, además de ser el líder nacional del concepto de restaurantes y comercio en el mismo local. La variedad de su oferta en comida rápida de calidad, así como la amplitud de horario y disponibilidad de servicio, lo han convertido en un lugar para todo tipo de público y un referente del mercado. Existen alrededor de 70 establecimientos en diferentes ciudades de España, con una capacidad de expansión y crecimiento muy elevada.
2. **GINOS:** es la propuesta italiano-mediterránea del grupo. La decoración está inspirada en ambientes de la Toscana para disfrutar de una cocina de calidad y en constante renovación a través de los monográficos ofrecidos periódicamente con propuestas gastronómicas diferentes. Este concepto unifica la rapidez de una cafetería con la atención

de un restaurante. También está presente en diversas ciudades españolas con un fuerte potencial de crecimiento y expansión.

3. **TGI FRIDAY´S:** la primera cadena de restaurantes de comida tipo estadounidense, propiedad de Carlson Restaurants Worldwide Inc., que posee más de 1 450 establecimientos en todo el mundo, está presente en España a través de la alianza estratégica[1] que mantiene con el Grupo VIPS desde 1985. Los restaurantes presentan un ambiente típico estadounidense con iconos y objetos de este país, así como la permanente música ambiental que completa el concepto, buscando conseguir en cada visita una agradable experiencia gastronómica, visual y personal.
4. **TÍO PEPE:** desde 2004, Gonzáles Gonzáles Byass y el Grupo VIPS, mantienen una alianza estratégica que permite al grupo utilizar la marca TÍO PEPE para desarrollar un concepto de restaurante basado en la cocina tradicional española en un ambiente moderno y urbano, con una amplia bodega en donde poder degustar el famoso vino que da nombre al local.
5. **STARBUCKS:** esta cadena está considerada como uno de los principales proveedores y tostadores de café del mundo, líder mundial de coffe shops con más de 12 000 establecimientos en todo el mundo (Norteamérica, Latinoamérica, Europa, Asia y Pacífico). En 2001, se concreta la alianza estratégica de Starbucks con el Grupo VIPS, ambas empresas comparten principios similares, lo que les ha permitido crear una sólida unión. En 2002, se abren los dos primeros establecimientos en Madrid y posteriormente en Barcelona. Actualmente cuenta con 43 locales, incluida la ciudad de Sevilla. Su decoración se basa en la combinación de sofás, sillas, taburetes, mesas, etc., en un ambiente tranquilo y acogedor, en el que se puede disfrutar de un buen café. Finalmente, en 2003, Starbucks ha vuelto a confiar en el Grupo VIPS para su expansión por Francia, donde cuenta ya con más de 10 establecimientos.
6. **THE WOK:** en 2005, el grupo compró esta cadena de restaurantes de cocina asiática, lo cual le dio entrada a ese mercado. Su estrategia de expansión se ha centrado en Madrid y Barcelona. Se especializa en la comida milenaria oriental que busca extraer el máximo sabor de cada alimento de forma natural, sana y ligera. Su ambiente es elegante, moderno e informal y se elaboran los platos al momento y frente al público. Este concepto surge en un momento adecuado en el que cuando la sociedad demanda cada vez más la incorporación de otras culturas a la gastronomía, así como lugares innovadores con precios razonables.

Restaurantes

1. **El Bodegón:** inaugurado en 1956, está considerado como uno de los mejores restaurantes de cocina tradicional y de gran calidad de Madrid. Se caracteriza por un servicio excelente y una exquisita decoración de ambiente tranquilo y acogedor.
2. **Iroco:** es uno de los restaurantes de moda de la capital. Su principal característica es la terraza-jardín decorada dentro de un privilegiado patio interior, la cual lo define como uno de los lugares con más encanto de Madrid. La cocina internacional mezcla de tradicional y de fusión, representa a la clientela que recibe, moderna y cosmopolita.
3. **Teatriz:** este restaurante ha sido construido sobre el antiguo teatro Beatriz en el centro de Madrid. En su interior se ofrecen al cliente dos conceptos diferentes: bar de tapas, más informal, en el que se sirven verdaderas obras de arte en miniatura, y un restaurante que se sitúa en el antiguo patio de butacas. El restaurante está preparado para albergar eventos de cualquier tipo.
4. **Bice:** cadena internacional de restaurantes italiana, presente en las principales capitales del mundo: Miami, Montreal, Milán, Amsterdan, Monte Carlo, Tokio, Dubai, Buenos Aires, etc. Llegó a Madrid en 2001, por una alianza estratégica entre sus fundadores y VIPS. El restaurante está situado en una de las mejores zonas de Madrid y ofrece alta cocina italiana y mediterránea. Glamour y diseño completan el concepto que el cliente puede experimentar, en cualquiera de los Bice del mundo.

[1] *Joint venture* es una **alianza estratégica**, supone un acuerdo de cooperación conjunta a largo plazo entre dos o más empresas. El objetivo puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados. *Joint venture* podría traducirse como *aventura conjunta*. La dilatada experiencia del grupo VIPS en el sector de la restauración y su gran prestigio, han llevado a importantes empresas nacionales e internacionales a confiar su desarrollo dentro y fuera de España al grupo VIPS, a través de estas alianzas.

5. **Lucca, Tattaglia, Rugantino, Paparazzi:** se trata de diferentes restaurantes, pero todos bajo un concepto muy similar basado en la cocina italiana y mediterránea de calidad a precios asequibles. Lucca cuenta con una pizzería informal, Tataglia con un preámbulo de bar y cóctel que lo hacen único, Rugantino fue el primero en Madrid inaugurado por el Grupo VIPS en 1970, y Paparazzi está decorado con una exposición de casi 700 fotos tomadas por famosos paparazzis de los líderes y personajes más interesantes del siglo XX.
6. **Mood y Root:** es la última innovación desarrollada por el grupo. Se funden el diseño y la cocina. La decoración del local es atrevida y vanguardista, la combinación de luces, colores y mobiliario no deja indiferente al cliente por lo que la experiencia gastronómica se hace única. En Root también se innova en la carta y en la decoración con una cocina internacional de fusión y creativa, pensada para compartir, servida en un entorno moderno, cuidado y con una excelente música ambiental que completa el concepto.

Como se ha puesto de manifiesto en la descripción de los diferentes conceptos del grupo, la innovación y la calidad están siempre presentes, gracias su departamento de investigación y desarrollo (IyD), pionero y referente del sector restaurantero en España, que le ha permitido el crecimiento antes descrito. El área de IyD abarca todos los procesos productivos, así como sus sistemas de gestión, con el apoyo de una avanzada tecnología del proceso, enfocándose, básicamente, en tres líneas:

A. Investigación gastronómica: a través del diseño de nuevos platillos, sabores, incorporación de otras cocinas al menú, etcétera.
B. Gestión de la calidad en compras: estableciendo procedimientos y normas para la homologación de los proveedores y el análisis de todos los productos a través de los estándares fijados por sus biólogos y analistas. Esto permite asegurar la calidad de las materias primas y la seguridad del consumidor.
C. Gestión de la calidad de los productos en el punto de venta: las auditorías internas constantes permiten asegurar la calidad de las instalaciones, de los productos, así como del servicio.

Otra característica es el Club VIPS. En 1996, se pone en marcha esta idea de fidelización de clientes a la marca y hoy cuenta con más de 1 200 000 socios. Se estima que 46% de las ventas proceden de los socios. El club lucha por mantener a sus clientes reportándoles beneficios y ventajas por el uso de la tarjeta, de hecho el pasado año envió a sus socios más de 5 000 000 de euroVIPS para consumo en los establecimientos del grupo. Las campañas y promociones a través de esta vía de comunicación gozan de una excelente acogida y buenos resultados para la marca.

En 2007, finalizará la segunda fase de un plan de expansión que ya ha alcanzado sus principales objetivos: superar los 400 establecimientos y un volumen de negocios de más de 400 millones de euros. Durante 2006, el grupo anunció que Goldman Sachs Capital Partens había adquirido 30% del capital del grupo VIPS, operación que proporcionará el apoyo adicional de un socio financiero para colaborar en la implementación del nuevo y ambicioso plan de expansión. La entrada a la bolsa de valores, como culminación de una etapa, es otro de los proyectos que el grupo pretende alcanzar a medio plazo.

Una empresa comprometida

Grupo VIPS es una empresa comprometida y responsable con la sociedad a la que pertenece, así lo recoge en su misión. La responsabilidad social corporativa de VIPS está orientada principalmente a las personas, tanto hacia los empleados como hacia el conjunto de la sociedad. Participa activamente desde hace varios años, en programas y acciones orientados a fomentar la integración social y laboral de las personas con dificultades, por un lado, y ofrecer oportunidades de voluntariado a través de diversas herramientas, por otro.

Para VIPS sus profesionales son la clave de su funcionamiento, por ello se preocupa por sus trabajadores, los cuales forman un equipo multicultural, en constante formación y dinámico. El grupo apuesta por la igualdad de oportunidades entre las personas independientemente de su nacionalidad, raza o sexo, y así lo demuestra en sus políticas de empleo. Según un estudio realizado por la Fundación Empresa y Sociedad, en 2007, el Grupo VIPS se percibe como una de las mejores entidades por su acción social, precisamente, por su programa de empleo. Ha recogido varios premios por sus programas de integración laboral para grupos en situaciones de riesgo o de exclusión como los inmigrantes, las mujeres maltratadas, personas en régimen de tercer grado de privación de libertad y personas con discapacidades.



Por otra parte, ha apostado por una política innovadora de profesionalización de la hostelería, estableciendo planes de estabilidad en el empleo y desarrollo profesional interno. Para ello, ha creado su propio centro de formación con un equipo de 150 formadores expertos y capacidad para la formación de 125 personas al día, posee varias zonas de formación para los diversos conceptos del grupo. Su objetivo es formar hasta el 2008 a más de 15 000 personas. La formación profesional se complementa con la política de promoción interna, la cual que ha permitido que 95% del equipo directivo esté formado por personas que empezaron sus carrera en la empresa.

La plantilla del grupo está formada por más de 10 000 empleados de los que casi la mitad son inmigrantes que han encontrado un lugar donde poder trabajar, aprender y desarrollarse de forma digna. ■

Preguntas

1. ¿Qué es la innovación empresarial? Destaque los aspectos más innovadores del Grupo VIPS que figuran a lo largo del caso planteado.
2. Describa el crecimiento y desarrollo del grupo, así como sus principales unidades de negocio.
3. ¿Qué es una alianza estratégica? Busque las principales alianzas que ha realizado el grupo a lo largo de su historia y destaque sus ventajas.
4. ¿Por qué se puede considerar al Grupo VIPS una empresa socialmente responsable?
5. ¿Cuál es la misión y los principales valores del grupo?

CONCLUSIONES DE LA CUARTA PARTE

Integración de personal global y empresarial

La conclusión de esta parte se refiere a la integración de personal global y empresarial. Primero, se exponen las pláticas de integración personal en Japón, Estados Unidos, la República Popular China, México y Colombia. Después se estudia el enfoque internacional del modelo alemán/europeo para capacitación y desarrollo. El tercer punto se refiere a atraer talento para un proyecto de alta intensidad. Por último, el caso de la industria mundial del automóvil se enfoca en los directores ejecutivos de los fabricantes de autos.

Práctica de integración de personal en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia[1]

La integración de personal requiere de la identificación de las necesidades de recursos humanos y de la ocupación de la estructura organizacional con personas competentes, y su conservación en este estado. Los métodos administrativos de Japón y China se diferencian enormemente de los de las compañías estadounidenses justamente en lo que se refiere a la administración de recursos humanos (aparte del proceso de toma de decisiones), como se muestra en la tabla que complementa esta sección, para el cual se incluye también a México y Colombia.

TABLA 1 Comparación de la integración de personal en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia*

Administración japonesa	Administración estadounidense	Administración china	Administración mexicana	Administración colombiana
1. Los jóvenes son contratados desde la escuela; muy escasa, movilidad de personal entre compañías	1. El personal es contratado en escuelas y otras companías; frecuentes cambios de compañía	1. El personal es contratado en su mayoría en escuelas, y en menor medida en otras compañías	1. Las personas se contratan desde las escuelas y en otras áreas productivas	1. A las personas se les contrata en escuelas, organismos de formación y capacitación técnicas y en el mercado laboral
2. Lento ascenso por la jerarquía	2. Deseo y demanda intensos de avance rápido	2. Ascenso lento, pero aumentos salariales regulares	2. El ritmo de los ascensos lo determina la dinámica de crecimiento de las empresas	2. Ascensos lentos en la jerarquía

*Las fuentes de información aparecen en la nota 6 de las "Referencias" de las conclusiones de la parte 2.

(*continúa*)

[1] Las fuentes de información se listan en la nota 6 de las referencias de la parte 2. Véase además "A Survey of Japan: What Alls Japan?", en *BusinessWeek*, 20 de abril de 2002, Inserto, pp. 1-16; y "The Sadness of Japan", en *The Economist*, 16 de febrero de 2002, p.11.

TABLA 1 (*conclusión*)				
Administración japonesa	**Administración estadounidense**	**Administración china**	**Administración mexicana**	**Administración colombiana**
3. Lealtad a la compañía	3. Lealtad a la profesión	3. Ausencia de lealtad tanto a la compañía como a la profesión	3. Lealtad a la compañía, al grupo de filiación y a la profesión	3. Lealtad a la profesión
4. Evaluación de desempeño una o dos veces al año	4. Exhaustiva evaluación de desempeño usualmente una vez al año	4. Revisión de desempeño usualmente una vez al año	4. La evaluación del desempeño es continua y formalmente una vez al año	4. Revisión anual del desempeño
6. Los ascensos se basan en el desempeño a largo plazo y otros criterios	6. Los ascensos se basan primordialmente en el desempeño individual y a menudo en el desempeño a relativamente corto plazo	6. Se supone que los ascensos se basan en el desempeño, la capacidad potencial y el nivel de estudios, pero los lazos familiares y las buenas relaciones con los administradores de alto nivel son importantes	6. Los ascensos se basan en el desempeño individual así como por la contribución al logro de resultados en proyectos instrumentados a través de grupos de trabajo	6. Los ascensos se basan en el desempeño individual, generalmente a corto plazo
7. Capacitación y desarrollo son considerados una inversión a largo plazo	7. Reservas ante capacitación y desarrollo (los empleados pueden irse a otra empresa)	7. Se cuenta con programas de capacitación; los administradores presentan exámenes impuestos por el Estado	7. La capacitación y el desarrollo forman parte de la estrategia de crecimiento de las organizaciones	7. La capacitación y el desarrollo son limitados
8. Empleo de por vida, común en las compañías	8. Impera la inseguridad en el empleo	8. Seguridad en el empleo; prácticamente empleo de por vida	8. Existe una seguridad más o menos razonable en el empleo	8. Existe inseguridad en el empleo

Integración de personal en Japón

En Japón, la gente es contratada desde que asiste a la escuela. Elegir la compañía en la que se trabajará es una de las decisiones más importantes para los jóvenes junto con la selección de cónyuge y universidad. Una vez integrada a una compañía, es muy difícil que una persona tenga la oportunidad de hallar empleo en otra empresa. El ascenso dentro de las compañías es más bien lento, y la trayectoria profesional de la mayoría de los jóvenes durante los primeros años en las compañías es similar. Sin embargo, los empleados desarrollan una intensa identificación con la compañía en la que trabajan, la que a su vez les concede atención especial. Los empleados corresponden con su lealtad.

Aunque la frecuencia de las evaluaciones del desempeño difiere de una compañía a otra, no es raro que el desempeño de los empleados se evalúe una o dos veces al año. Además, su avance se vigila de manera informal. El hecho de que el trabaje en común en una misma oficina, sin muros que separen a empleados y superiores, indica que no se duda del desempeño correcto de los individuos. Pocos años después de la incorpo-

ración de un empleado a una empresa se lleva a cabo una revisión del desempeño más detallada. La existencia de este tipo de evaluación de largo plazo reduce la probabilidad de que la suerte o la mala fortuna influyan en la trayectoria profesional. Lo que se evalúa es el éxito general a largo plazo y la capacidad de decisión de los individuos. Esta práctica de como resultado la vinculación de las compensaciones (como ascensos) con la eficacia del desempeño a largo plazo. No obstante, las diferencias en los aumentos salariales a los empleados jóvenes tras su integración a una empresa son menores, y las compensaciones se basan en esencia en el desempeño de los grupos y la compañía más que en las contribuciones individuales.

Puesto que los empleados son parte integral de la comunidad de una empresa, las prácticas de ascenso deben ser consideradas por todos como justas y equitativas. En Japón, los criterios para el ascenso suelen ser una combinación de antigüedad y mis ritos. La evaluación de los empleados jóvenes, de hasta alrededor de 35 años de edad se basa comúnmente en la antigüedad, en tanto que más allá de esa edad los méritos y el desempeño se convierten en la base de evaluación. Asimismo, los antecedentes educativos también están presentes en las decisiones de ascenso. Las compañías japoneses invierten intensamente en la capacitación y desarrollo de sus empleados, mientras que la práctica de la rotación de puestos a lo largo de la vida laboral de éstos tienen por efecto una trayectoria profesional más variada, durante la cual los empleados toman conocimiento de muchas y muy diferentes actividades de la empresa.

Quizás sea el empleo de por vida lo que ejerza un impacto más profundo en las prácticas administrativas. Las compañías japonesas hacen todos los esfuerzos posibles por asegurar un empleo estable hasta llegada la edad de retiro de sus empleados de medio tiempo o temporales, a quienes no se considera miembro de la fuerza de trabajo permanente. En lugar de que se despida a los empleados permanentes es común que sean transferidos a unidades organizacionales necesitadas de ayuda. Sin embargo, todo indica que la práctica del empleo de por vida está perdiendo terreno.[2] Ejecutivos japoneses declararon en una entrevista que el empleo para toda la vida es muy costoso para las empresas y da como resultado una estructura organizacional excedida en la cima, lo que tendrá que cambiar gradualmente.

Integración de personal en Estados Unidos

La administración de recursos humanos en Estados Unidos es muy diferente a la de Japón. Las empresas estadounidenses también reclutan a sus empleados en las escuelas, pero contratan asimismo a empleados de otras compañías. Por ejemplo, los altos índices de rotación entre los recién egresados de la maestría en administración de empresas es muy notorio. Se parte de la expectativa de rápidos avances, lo que de no darse puede inducir a un empleado a pasar a otra compañía. Los profesionistas, como los ingenieros y los contadores, suelen identificarse más con su profesión que con una empresa en particular, de manera que el cambio de empleo no es inusual.

En las compañías estadounidenses es práctica común evaluar el desempeño de los empleados de nuevo ingreso poco después de haberse integrado a las labores. Si el desempeño no cumple las expectativas de la compañía, cabe la posibilidad de dar por terminado

[2] Andrew Pollack, “Shock in a Land of Lifetime Jobs: 35 Managers Dismissed in Japan”, en Peter J. Frost, Vance F. Mitchell y Walter R. Nord, *Managerial Reality*, 2a. edición, Nueva York, HarperCollins College Publishers, 1995, pp. 245-246.

el empleo. Pero incluso el desempeño de quienes ya han permanecido durante varios años en una empresa se evalúa al menos una vez al año, además de lo cual en muchos casos se le revisa periódicamente durante año. En general, el interés de la evaluación del desempeño se dirige a los resultados a corto plazo y a las contribuciones individuales a los propósitos de la compañía. Adicionalmente, los diferenciales en aumentos de sueldo se basan a menudo en el desempeño individual. Estas diferencias de pago pueden ser sustanciales especialmente en los niveles más altos de la administración. Los ascensos en las compañías estadounidenses se basan sobre todo en el desempeño individual.

Aunque las compañías progresistas ofrecen desarrollo permanente, es habitual que la capacitación se emprenda con ciertas reservas, dado su costo y la preocupación de que las personas capacitadas se muden a otra empresa. Así, lo común es que los empleados sean capacitados en funciones especializadas, lo que resulta en una trayectoria profesional más bien estrecha dentro de las compañías. Finalmente, en muchas empresas estadounidenses los empleados temen que se les despida en caso de crisis económica, lo que contribuye a la inseguridad laboral.

Integración de personal en China[3]

Algunos de los aspectos de las prácticas de integración de personal en China se asemejan a los de Japón. Como en éste último país, también en China se contrata a los empleados desde su estancia en las universidades. Se espera de ellos que permanezcan en la empresa durante mucho tiempo. No obstante, más recientemente también se ha adoptado la práctica de contratar a personal de otras organizaciones, a pesar de lo cual es costumbre que sean las altas autoridades las que aseguran los puestos al personal. Al igual que en Japón, el ascenso en la jerarquía es lento aunque se conceden aumentos salariales con regularidad.

En China, en cambio, no existen dedicación ni lealtad ya sea a las compañías (como en Japón) o a la profesión (como en Estados Unidos). Las revisiones de desempeño se realizan por lo general una vez al año, como en Japón y Estados Unidos. Se supone que el ascenso debe basarse fundamentalmente en el desempeño, el nivel de estudios y la capacidad potencial. Sin embargo, los lazos familiares y las buenas relaciones con el superior ejercen gran influencia en el avance al interior de una organización. Antes sólo unos cuantos tenían acceso a cursos de capacitación, pero recientemente se ha impartido capacitación a un mayor número de administradores, por medio tanto de la televisión educativa como de escuelas profesionales nocturnas.[4] Además, en la actualidad algunos administradores deben aprobar un examen impuesto por la Comisión Económica Estatal. El empleo es seguro; esta seguridad implica empleo de por vida (llamado “la vasija del arroz de hierro”) independientemente del desempeño.

Integración de personal en México

La integración de recursos humanos es una de las funciones a las que las empresas mexicanas ponen más atención toda vez que estiman que su autonomía y fortaleza depende en gran medida de la confiabilidad y capacidad de su gente.

---

[3] Estas prácticas atañen principalmente a las empresas paraestatales.

[4] Una de las escuelas de adminsitración mejor conocidas en china es la China Europe International Business School (CEIBS), con sede en Pudong. Consulte su sitio de internet en www.ceibs.edu.

Los cuadros de trabajo se estructuran con familiares, personas conocidas por algún miembro de la organización o por recomendación de personas allegadas a los niveles de decisión. También se considera a quien en forma individual acude a solicitar empleo, siempre y cuando cubra en su totalidad los requisitos establecidos, los cuales por lo común son sumamente rigurosos.

Las fuentes de reclutamiento a las que usualmente recurren son instituciones de enseñanza, cámaras, asociaciones, colegios de profesionales y ejecutivos de otras compañías. El cuidado que se sigue en la selección e introducción del personal obedece al propósito de conformar equipos de trabajo estables para las organizaciones. Sin embargo, debido a la gran competitividad que prevalece en el mercado y al valor que se concede al recurso humano experimentado, existe rotación de personal. En el nivel operativo es significativa, en mandos medios decrece, mientras que en los niveles de decisión es mínima. Cabe señalar, que si bien en la alta dirección casi no se da movilidad de personal, cuando se presenta es importante por el peso y conocimiento de los ejecutivos que emigran a otras empresas.

En materia de capacitación y desarrollo, las organizaciones efectúan inversiones razonables, ya que están plenamente conscientes de que su posición y crecimiento potencial depende en mucho de su capacidad de respuesta a las demandas del ambiente, amén de que constituye un factor importante para motivar a su gente. Para promocionar al personal se valora su comportamiento y los resultados obtenidos en los proyectos en que participen además de sus lazos personales y/o familiares. El seguimiento y evaluación del desempeño es continuo, aun cuando nominalmente se lleva a cabo en forma anual.

Integración de personal en Colombia

No es posible clasificar como burocráticas a las organizaciones colombianas, si se relaciona ese término con una organización altamente formalizada, donde cada empleado tiene definidas sus funciones; se han establecido los procedimientos que debe emplear; un jefe supervisa la ejecución del trabajo; se cuenta con un diseño de carrera que señala el panorama de progreso para los empleados y se utiliza un sistema de calificación del desempeño para asignar con alguna objetividad los premios y las sanciones. Salvo en lo relacionado con la carrera de personal, que sólo excepcionalmente puede encontrarse en las empresas privadas y que existe de manera sumamente limitada en las gubernamentales, la mayor parte de las organizaciones grandes, y con frecuencia las medianas, poseen las características propias de las organizaciones burocráticas.

No obstante, y de manera paradójica, no es posible calificar de burocráticas a las organizaciones colombianas porque la mayor parte de las decisiones que afectan al personal se toman al margen de los reglamentos, aunque se puede recurrir a éstos cuando se trata de resolver los conflictos o de sancionar a un empleado. Las normas y los mecanismos formales de tipo burocrático se utilizan en casos particulares para legitimar las decisiones que se toman de manera informal.

Cada día aumenta el número de organizaciones que disponen de sistemas para evaluar el desempeño de los trabajadores con base en la calificación subjetiva de unos factores. Sistemas que se encuentran desvinculados de la capacitación, de los ascensos y de los beneficios económicos, quedando reducidos a un recurso que tienen los jefes para castigar a los subordinados que, a su juicio, muestran un bajo desempeño o son menos sumisos. Lo anterior ha dado lugar a un modelo de gestión muy particular que combina las ventajas de la rigurosa formalización burocrática con la flexibilidad de una organización informal basada en las relaciones de sumisión a la autoridad de los jefes.

Uno de los inconvenientes de esa forma de gestión consiste en que el modelo que le sirve de soporte no ha sido formulado explícitamente, de manera consciente o deliberada, lo cual dificulta el aprendizaje y da lugar a confusiones y conflictos.

En las organizaciones colombianas la integración de personal está limitada a la ejecución de los procesos de vinculación, remuneración, bienestar y otros similares, pero aun no se incorporan las funciones relacionadas con la administración sistemática de los comportamientos organizacionales, que es el campo en el cual se encuentran los mayores desafíos y las oportunidades más atractivas para mejorar el desempeño de las empresas.

Enfoque internacional

Capacitación y desarrollo para el mercado global: el modelo alemán/europeo

Alemania ha sido lenta en aceptar la idea de que la administración puede ser aprendida y enseñada. Dado que la educación gerencial proporcionada por las universidades es insuficiente, las compañías han desarrollado sus propios programas, o celebrado convenios de cooperación con las escuelas. Uno de tales convenios cooperativos es el sistema de aprendices.

Capacitación interna y externa combinada: sistema de aprendices

El aprendiz adquiere experiencia práctica al trabajar en la compañía y aprende conceptos teóricos que se pueden aplicar en el trabajo al asistir a una escuela vocacional.[5] El profesor Gary Becker de la Universidad de Chicago dice que el enfoque alemán a la capacitación vocacional puede ser útil para reducir el número de desertores de las escuelas preparatorias de Estados Unidos.[6] Sugiere que algunos jóvenes preferirían participar en un programa de capacitación en el empleo, que continuar sus estudios en una preparatoria regular. Debido a la falta de interés en materias académicas, algunos estudiantes simplemente abandonan la escuela.

Aunque no son cursos de capacitación gerencial como tales, los programas de aprendizaje en la compañía desempeñan un rol vital para preparar a futuros gerentes para su trabajo. Estos programas, complementados con educación adicional, proporcionan el fundamento para el desarrollo de supervisores de primera línea en Alemania.

Los jóvenes que escogen la capacitación de aprendiz de tres años trabajan 3 o 4 días a la semana y pasan uno o dos días a la semana en la escuela vocacional. El gobierno establece los estándares de más de 400 ocupaciones. Por ejemplo, un aprendiz de mecánico de autos puede estar obligado a aprender ciertas habilidades básicas como usar una lima, un torno o un taladro, mientras trabaja en la compañía. Estas actividades pue-

5 Drucker, Peter F., “What We Can Learn from the Germans”, *Wall Street Journal*, 6 de marzo, 1986.

6 Becker, Gary S., “Tuning in to the Needs of High School Dropouts”, *BusinessWeek*, 3 de julio, 1989.

den ser supervisadas por un entrenador (cada uno supervisando de 10 a 15 jóvenes), un gerente y un director. Por lo común, el trabajo de los aprendices no contribuye a las utilidades a corto plazo de la empresa. Es típico que estos aprendices se dediquen a proyectos que luego son cuidadosamente evaluados en busca de precisión, preparación de superficies, ángulos apropiados y precisos, etc. La capacitación mecánica de autos avanzada requiere trabajar en componentes de autos más complejos, como transmisiones automáticas o motores.

Además de hacer que los aprendices asistan a cursos de capacitación vocacional, muchas empresas grandes ofrecen capacitación en clase dentro de casa. Así, los aprendices no sólo aprenden acerca de los productos o servicios de la compañía, sino además se les puede enseñar idiomas extranjeros, importantes para técnicos o gerentes enviados a otros países. Las actividades sociales tampoco son descuidadas durante la capacitación de aprendizaje. Por ejemplo, los aprendices tienen la oportunidad de participar en salidas al campo patrocinadas por la compañía, deportes de competencia como soccer o eventos de pista y campo y otras actividades recreativas. En un sentido, la capacitación de aprendizaje en realidad es una continuación de la escuela básica con importancia en habilidades de trabajo. Esto se refleja en el hecho de que al final de la capacitación, los aprendices presentan un examen administrado por la escuela vocacional pública. A su vez, deben cumplir los requisitos de la compañía. Es interesante señalar que Jürgen Schrempp, el director ejecutivo de Daimler-Benz empezó su carrera como aprendiz de mecánico de autos.[7]

Aun cuando los salarios de los aprendices son relativamente bajos, la capacitación es bastante costosa para la empresa, en especial cuando el aprendiz puede marcharse al terminar el programa. Hewlett-Packard en Alemania contrataba alrededor de 80 aprendices cada año a un costo de unos 5 000 dólares por aprendiz. La mayoría de los aprendices se quedan en su compañía y así la inversión a largo plazo reditúa para la empresa. Sin los programas de aprendizaje, las empresas alemanas no habrían sido tan exitosas para elaborar los productos y servicios de calidad que venden por todo el mundo.

Lufthansa, la aerolínea alemana, tiene un anuncio que presenta a aprendices inspeccionando el motor de un avión. El mensaje es que la inversión en la capacitación de técnicos resulta en mayor calidad de productos y servicios. Cerca de medio millón de empresas alemanas capacitan a 1.8 millones de adolescentes, o un 6% de la fuerza de trabajo y alrededor de 70% de los estudiantes de preparatoria prefieren la educación vocacional.[8]

Un beneficio del sistema de aprendizaje es que enseñar a obreros calificados y técnicos capacitados el fundamento teórico de su trabajo, crea profesionales que continuamente harán esfuerzos por mejorar la productividad.

La academia vocacional

Si bien la capacitación de aprendizaje da importancia a los conocimientos y habilidades técnicos, por lo común no enseña habilidades gerenciales. Cuando la necesidad de enseñar habilidades gerenciales e integrar la teoría con la práctica fue reconocida, se diseñó un nuevo programa, la Academia Vocacional (Berufsakademie), para atender esta necesidad. Debido a su éxito, es preciso un análisis más detallado.

7 *www.manager-magazin.de/koepfe/mdj/0,2828,167372,00.html*, consultado el 1 de octubre, 2006.

8 Perry, Nancy J., "The New, Improved Vocational School", *Fortune*, 19 de junio, 1989, pp. 127-138. Las escuelas alemanas también han sido criticadas; véase "Vocational Schools under Scrutiny", *BBC News*, 28 de enero, 2002.

En 1974, el estado alemán de Baden-Wuerttemberg, junto con empresas como Daimler-Benz y Bosch, iniciaron la Academia Vocacional (también llamada el Modelo Educacional Stuttgarter, en honor de la ciudad de Stuttgart). Este modelo de capacitación gerencial, que se enfoca en la tecnología, ciencias sociales y negocios, más que en temas académicos, ha sido considerado una alternativa importante a los estudios universitarios. La academia tiene las características siguientes:[9]

- Los estudios teóricos y vocacionales están estrechamente integrados. El proceso educacional consiste de dos series de módulos de aprendizaje, uno para la teoría y el otro para la práctica.
- Los estudiantes deben tener un contrato vocacional con una empresa o una institución social para ser admitidos en la academia.
- La academia y las empresas tienen autoridad igual para determinar las metas educacionales.
- El primer paso del programa se logra después de dos años, cuando los estudiantes deben tomar un examen de calificación vocacional reconocido por el Estado.
- El proceso educacional completo cubre tres años, o seis semestres. Los estudiantes deben tomar un segundo examen y al pasarlo, reciben un grado, que es similar a un título universitario en ingeniería.

Diez años después de la concepción de la academia, encuestas indicaban que las oportunidades profesionales eran considerablemente más altas para sus graduados que para los que no recibieron esta capacitación. Las solicitudes de ingreso excedían en mucho las plazas disponibles, teniendo hasta 20 jóvenes compitiendo por una plaza educativa. Si bien los programas de la Academia Vocacional se originaron en las ciudades de Stuttgart y Mannheim, ahora están establecidos en ocho ciudades, con una participación aproximada de 3000 empresas, las cuales ofrecen 22 currículos.[10]

Podemos concluir que el Modelo Educacional Stuttgarter, que integra la teoría y la experiencia práctica, llena una importante brecha educacional no cubierta por las universidades y los programas de aprendizaje tradicionales. Este modelo cooperativo relativamente reciente, involucra a la academia, la industria y el gobierno, y muestra resultados alentadores. Puede estimular a compañías en otros países a buscar métodos de capacitación de alternativa para desarrollar gerentes e incrementar la productividad.

El nuevo gerente europeo

Hasta ahora, el análisis se ha centrado en la capacitación y el desarrollo para gerentes de nivel bajo y mediano; ahora el enfoque cambia a la capacitación para la gerencia de alto nivel. Los gerentes de muchas empresas europeas han sido criticados por conocimientos y habilidades insuficientes necesarios para administrar mundialmente. De manera específica, las demandas sobre los gerentes mundiales de hoy incluyen la capacidad de pensar globalmente, comprender las mentalidades de gerentes de otros países, experiencia gerencial en el extranjero y la posibilidad de hablar al menos dos idiomas extranjeros.

9 *Informationen zu den Berufsakademien des Landes Baden-Wuerttemberg* (sin fecha); Leitl, Michael, "Berufsakademien: Doppelt Genaeht", *Manager Magazin*, 6 de septiembre, 2001, *www.manager-magazin.de/koepfe/uniguide*, consultado el 1 de octubre, 2006.

10 "Interesenten Stehen Schlange", *IWD* (Institut der Deutschen Wirtschaft), 1986. Véase también la página principal de la Berufsakademie en Stuttgart, *www.ba-stuttgart.de*, consultado en octubre, 2006.

El programa 1992 de la Comunidad Europea (ahora Unión Europea) subraya la necesidad de desarrollar gerentes con mentalidad global. Un estudio de investigación de 11 empresas europeas del grupo consultor internacional Korn/Ferry encontró que muchos gerentes no cumplían las demandas europeas del futuro, aunque los participantes en el estudio reconocieron la necesidad de experiencia gerencial internacional. No sólo los gerentes europeos necesitan adquirir experiencia en el extranjero, sino que las corporaciones multinacionales también deben comprender que necesitan reclutar y capacitar a gerentes no europeos para sus operaciones extranjeras. Los ejemplos siguientes ilustran la excepción, más que la regla bajo la cual las compañías operan. El Deutsche Bank tiene un programa de desarrollo para gerentes extranjeros, que pasan al menos un año en su sede en Frankfurt. Bosch, fabricante de una variedad de productos que van de refrigeradores a accesorios para automóvil, invita a extranjeros, españoles en particular, a Alemania para capacitarlos. También exige a sus reclutas alemanes que pasen al menos seis meses en el extranjero. Si bien estas oportunidades internacionales son atractivas para gerentes jóvenes, existe la preocupación, en especial entre los gerentes más viejos, de que estar alejados de las oficinas principales puede inhibir el avance en sus carreras.

Según Korn/Ferry, las siguientes características son muy importantes para el gerente europeo ideal:[11]

- Tener educación universitaria o superior
- Tener experiencia de trabajo en el extranjero
- Saber de economía
- Ser un generalista
- Tener dominio del inglés y el francés como lenguas extranjeras

El estudio de investigación encontró que los gerentes alemanes, franceses e italianos tenían poca experiencia de trabajo en el extranjero. Los gerentes alemanes e italianos carecían de experiencia gerencial general, en tanto que los gerentes alemanes y británicos no dominaban el francés. En orientación a los equipos y pensamiento global, alemanes e italianos calificaban bajo. Los alemanes también calificaban bajo en habilidades de comunicación y motivación. Con respecto a "la disposición de contribuir por arriba del promedio", los gerentes ingleses y franceses calificaron bajo; en tanto que en toma de decisiones, los gerentes italianos obtuvieron calificaciones bajas. Aun cuando se trata de generalizaciones, indican que muchos gerentes europeos no están suficientemente preparados para el ambiente competitivo que creará la Unión Europea.

Escuelas de negocios en Europa

Si bien las universidades alemanas no han estado preparando gerentes para el entorno global de manera adecuada, hay muchas facultades con maestría en el resto de Europa, que incluyen las siguientes:[12]

[11] Lentz, Brigitta, "Der polyglotte Supermann", *Manager Magazin*, mayo, 1989, pp. 257-270.

[12] *MBA-Schulen auf dem Pruefstand: Die Top Ten 1988*, Frankfurt: Cox Communication, 1988; Staehli, Albert, "Helvetische Spitzenausbildung fuer Europas Topmanagers", en *The Best of Switzerland*, Zurich: Jean Frey AG, 1989; Fisher, Andrew, "Putting Europe's Business Schools under the Microscope", *Financial Times*, 22 de septiembre, 1989; Cox, William H. e Ingrid Cox, *Der MBA in Europa*, Frankfurt: Allgemeine Zeitung, 1987; folletos de las instituciones; "The MBA Tour: Graduate Programs in Management", *www.thembatour.com/fairs/sme.htm*, consultado el 10 de junio, 2002.

- Escuela de Administración de Rótterdam (RSM, por sus siglas en inglés) en los Países Bajos.
- Instituto Internacional para el Desarrollo Administrativo (IMD, por sus siglas en inglés) en Lausana, Suiza.
- Escuela de Graduados en Administración de Negocios (GSBA, por sus siglas en inglés) en Zurich, Suiza.
- Institute Superieur des Affaires (ISA) en Jouy-en-Josas, Francia.
- Escuela de Negocios de Manchester en Inglaterra.
- Scuola Di Direzione Aziendale Dell' Universita Luigi Bocconi (SDA Bocconi) en Milán, Italia.
- Institut Europeen d'Administration des Affaires (INSEAD) en Fontainebleau, Francia.
- Escuela de Negocios Nijenrode en Breukelen, Países Bajos.
- Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) en Barcelona, España.
- Escuela de Negocios de Londres en Inglaterra.

El siglo XXI está marcado por una feroz competencia global en la que sólo las organizaciones más productivas sobrevivirán. Este ambiente competitivo necesita una segunda mirada a la capacitación de los recursos humanos. Los gerentes deben evaluar la conveniencia de la capacitación cooperativa por industria e instituciones educacionales como se practica en Alemania. El modelo del nuevo gerente europeo puede inspirar enfoques más efectivos y relevantes para capacitar a futuros ejecutivos.

Enfoque empresarial

Atraer talento para el proyecto de alta intensidad

¿Cómo integran personal a sus empresas los gerentes empresariales? ¿Buscan cierto tipo de persona para trabajar en un proyecto de alto crecimiento? ¿Cómo administran el costo del personal cuando el efectivo es una preocupación primaria para nuevos proyectos en un presupuesto? ¿A qué grado utilizan los gerentes empresariales la contratación externa para maximizar la eficiencia de sus decisiones de integración de personal? Por último, ¿qué atrae a los individuos a trabajar en ambientes de alta intensidad con largas jornadas de trabajo y un futuro incierto?

Sabemos que el éxito o fracaso de las empresas con frecuencia recae en la habilidad de los gerentes de las mismas para ejecutar una estrategia apropiada para la compañía. Las personas hacen la empresa y las buenas personas son necesarias para que la compañía tenga éxito. Pero, ¿difiere esta ecuación de alguna forma en un contexto empresarial?

Las compañías empresariales de alto crecimiento del Valle del Silicón son notables por las altas exigencias que imponen en sus empleados. Estas exigencias son una función de la necesidad de un pequeño número de gerentes de empresas que inician para cumplir una multitud de tareas. Los gerentes empresariales no sólo deben fabricar y vender productos superiores. También deben conseguir financiamiento importante para financiar las operaciones e inversión en la compañía, desarrollar una red de rela-

ciones con la industria, construir una marca atractiva, negociar cuestiones legales sobre la estructura corporativa y la protección de la propiedad intelectual y, por supuesto, contratar más personal. En los primeros meses y años de un proyecto de alto crecimiento, todas, o la mayor parte de estas tareas con frecuencia recaen en el liderazgo inicial de la empresa. Dadas las elevadas demandas de un nuevo proyecto de alto crecimiento y la necesidad de cada persona de desarrollar varias tareas, las primeras decisiones de contratación son cruciales para la supervivencia y éxito de la empresa.[13]

Debido a la fuerte carga de trabajo y traslape de responsabilidades de los proyectos de alto crecimiento que empiezan, los primeros empleados de este tipo de empresas necesitan poseer tolerancia a crecientes niveles de estrés y ambigüedad. El estrés y la ambigüedad provienen no sólo de la carga de trabajo de estas posiciones, sino de la incertidumbre en cuanto al futuro de la empresa.[14] Más aún, la compensación para los empleados a menudo viene en la forma de opciones de acciones además de los salarios que en ocasiones son menores a lo que habrían recibido en organizaciones más grandes. Este paquete de compensación (menor salario acoplado a opciones de acciones) es consistente con la posición de bajo efectivo de un nuevo proyecto donde el efectivo debe ser conservado todo lo posible. Más aún, las opciones de acciones tienden a alinear mejor las prioridades de los nuevos empleados con la empresa, que la compensación en efectivo pura. No obstante, los nuevos empleados en verdad deben "*comprarse*" con la empresa a la que se unen, ya que su paquete de compensación está alineado más estrechamente con el éxito de la empresa que en compañías más estables. Los gerentes contratantes de proyectos que inician deben aclarar estos riesgos y recompensas a empleados potenciales y extender ofertas sólo a aquellos cuya tolerancia al riesgo y capacidad de desempeño bajo estrés igualan las necesidades de la compañía.

Otras formas como los gerentes empresariales pueden hacerse de personal con efectividad, pero conservando también el efectivo es el uso prudente de la contratación externa (outsourcing) y trabajar más allá de las fronteras (offshoring). La contratación externa, como se discute en el capítulo 20 del texto, es en esencia el traslado de algunos elementos de las actividades de la empresa a proveedores externos que son más efectivos o eficientes en la producción de aspectos de la cadena de valor de sus actividades. El trabajar más allá de las fronteras es el movimiento de ciertos procesos de negocios de un país a otro.[15] Este movimiento de actividades puede ser a través de subsidiarias internacionales propiedad de la empresa, o contratistas extranjeros. India, con su enorme provisión de trabajadores de buena educación y que hablan inglés a bajos salarios reales, es el destino número uno para empresas estadounidenses que buscan reducir costos de desarrollo e

---

13 Una regla de dedo relativa a la contratación en el Valle del Silicón establece que los jugadores 'A' (gerentes muy talentosos) tienden a contratar a otros gerentes muy talentosos porque tienen confianza en sus propias habilidades y buscan otros gerentes fuertes para que ayuden al éxito de la empresa. Sin embargo, los jugadores 'B' (gerentes modestamente talentosos) tienden a contratar jugadores 'C' (gerentes apenas competentes) porque los gerentes B tienen menos confianza en sus propias habilidades y, por tanto, contratan a aquellos que son menos capaces que ellos para que sus puestos estén más seguros. Una vez que este escenario se desarrolla, podemos ver que las decisiones tempranas de contratación de reclutar jugadores 'A' son tan cruciales para asegurar una empresa bien asignada de personal y el éxito del proyecto.

14 Por su naturaleza, las empresas que inician participan en una carrera para alcanzar la rentabilidad antes de agotar su financiamiento. Al considerar si se unen a un proyecto que inicia, los empleados potenciales deben verificar el nivel de financiamiento que la empresa tiene en ese momento y qué tan rápido la empresa está "quemando" ese financiamiento (cuánto puede sobrevivir la empresa, dado su flujo de efectivo negativo mensual y el nivel de financiamiento). Conocer esta información puede aliviar parte del riesgo y estrés al unirse a una compañía que inicia.

15 http://en.wikipedia.org/wiki/Offshoring, consultado el 28 de enero, 2007.

implementación de su modelo de negocios. De hecho, según un estudio realizado por la Universidad de Santa Clara, más de la mitad de las empresas del Valle del Silicón contratan algunas de sus actividades internacionalmente y más de la mitad de esas actividades contratadas fuera ocurren en la India.[16] Por ejemplo, Cisco Systems, una casa de poder de tecnología del Valle del Silicón anunció recientemente la inversión de 1.2 mil millones de dólares en Bangalore, India, para establecer un nuevo centro de R&D (investigación y desarrollo) que dará empleo a 3000 personas.[17] China también es un destino cada vez más popular para trasladar al extranjero las actividades de una empresa. Por ejemplo, Hewlett Packard tenía casi 5000 empleados en China a fines de 2006.[18]

El traslado de actividades fuera de las fronteras no está confinado a grandes empresas multinacionales. Nuevas empresas de crecimiento que esperan financiarse con capitalistas de inversión consideran estrategias de contratación externa y traslado fuera de las fronteras potenciales para sus empresas. Las decisiones de inversión para nuevos proyectos se basan en financiar aquellas actividades que produzcan una ventaja distintiva a una nueva compañía. Las empresas de inversión conocedoras están más interesadas en financiar aquellas actividades que lleven directamente a una ventaja competitiva en un mercado en crecimiento y esperan que el equipo de administración complete otras actividades no centrales con la mayor eficiencia posible. Estas eficiencias a menudo se pueden encontrar en tácticas coherentes de contratación externa y traslados fuera de las fronteras. De hecho, cada vez se impulsa más a las compañías que inician a que contraten en ultramar como una estrategia de costos.[19] Sin embargo, este proceso necesita entretejerse en una estrategia a largo plazo de racionalizar el proceso de producción y distribución de la empresa, más que ser una reacción brusca a un impulso de recortar costos, pues manejar una fuerza de trabajo extranjera requiere tiempo de supervisión y conlleva ciertos riesgos como la pérdida de tecnología, control de calidad, etcétera.

En suma, ¿qué atrae a los empleados a una empresa que inicia y cómo se administra mejor a estos empleados? Similar a los empresarios mismos, los empleados para nuevas empresas de alto crecimiento aceptan a sabiendas ciertos riesgos adicionales por recompensas potencialmente más elevadas, tanto financieras, como de aspiración. Está en manos de los líderes empresariales de una empresa encontrar primero el tipo de personas correctas que estén motivadas y sobresalgan en este ambiente de negocios y luego seguir motivando al nuevo personal a sobresalir a partir de la articulación de una visión del propósito de la empresa que va más allá de las utilidades puras. En su libro más reciente, Guy Kawasaki, *The Art of the Start*, analiza la importancia de que las empresas 'hagan sentido' con sus compañías.[20] Con esto se refiere al efecto que las empresas tienen en la sociedad más allá de los ingresos y gastos. Más bien, ¿qué rol desempeña la empresa para mejorar el mundo en el que vivimos? Kawasaki da importancia a que los gerentes empresariales necesitan reclutar a sus empleados todos los días para asegurarse de que regresarán al día siguiente. Es esta energía de motivación continua y la articulación de una visión de inspiración lo que atrae y retiene al personal en una empresa que inicia y lo que es esencial para una administración empresarial efectiva.

---

16 http://services.silicon.com/itoutsourcing/0,3800004871,39152881,00.htm, consultado el 28 de enero, 2007.

17 Naughton, Keith, Newsweek, edición del 6 de marzo, 2006. http://www.msnbc.msn.com/id/11571580/site/newsweek/, consultado el 28 de enero, 2007.

18 http://www.computerworld.com/action/article.do?command=viewArticleBasic&articleId=268501&pageNumber=2, consultado el 28 de enero, 2007.

19 http://www.siliconvalley.com/mld/siliconvalley/business/special_packages/venture_capital_survey/8679984.htm, consultado el 28 de enero, 2007.

20 Kawasaki, Guy, "The Art of the Start", Portafolio, 2004.

Caso de la industria global del automóvil

Conozca a los directores ejecutivos de los fabricantes de autos

Las estrategias organizacionales son determinadas en mayor grado por los directores ejecutivos. Por tanto, en la industria del automóvil es importante conocer las rutas de las carreras y los enfoques gerenciales de los altos ejecutivos de destacados fabricantes de coches.

Los directores ejecutivos de Honda: Soichiro Honda, Nobuhiko Kawamoto y Hiroyuki Yoshino[21]

Se sabe relativamente poco del desaparecido Soichiro Honda, el director ejecutivo de expresión suave de Honda Motor Company. No escribió su autobiografía y pocas veces concedía entrevistas. Tampoco era parte del grupo "íntimo" de los fabricantes de autos japoneses. Ni era amigo del Ministerio de Comercio e Industria Internacional de Japón (MITI, por sus siglas en inglés) o los burócratas del gobierno. Más bien, estaba fascinado con los vehículos a motor y tenía un enorme interés en las necesidades de sus clientes automotrices. Cuando los consumidores querían motocicletas después de la Segunda Guerra Mundial, los funcionarios del MITI no ayudaron a Honda a explotar la demanda. Cuando quiso producir autos, los funcionarios del MITI argumentaron que Japón necesitaba menos, no más fabricantes de coches.

Honda empezó la producción de autos con un modelo muy pequeño. Más tarde, el rango de modelos se extendió al Accord y el más o menos lujoso Acura. En 1991, Honda extendió su línea de modelos con la introducción de la camioneta Accord EX, que es la versión familiar de Accord de mayor venta en Estados Unidos.

Aún después de que el señor Honda se retirara, su presencia tenía influencia en la dirección de la compañía en los años posteriores. Su liderazgo era muy diferente al de otros CEO de fabricantes de autos. Su deseo de explorar cosas nuevas se reflejaba en la filosofía de la compañía. Cuando empezó a producir motocicletas Honda para el mercado estadounidense, pocos pensaron que tendría éxito. Su estrategia no se basaba

[21] La información fue tomada de una variedad de fuentes, que incluyen Kotkin, Joel, "Mr. Iacocca, Meet Mr. Honda", *Inc.*, noviembre, 1986, pp. 37-39; Lowry Miller, Karen y James B. Treece, "Honda's Nightmare: Maybe You Can't Go Home Again", *BusinessWeek*, 24 de diciembre, 1990, p. 36; Asari, Keita, "Soichiro Honda on Himself and His Machines", *Economic Eye*, Septiembre, 1985, pp. 27-32; Taylor III, Alex, "The Man Who Put Honda Back on Track", *Fortune*, 9 de septiembre, 1996, pp. 92-100; "Q&A: Honda CEO Hiroyuki Yoshino", *BusinessWeek Online*, www.businessweek.com, 11 de junio, 2001; "Hiroyuki Yoshino, Honda Motor", *Business Week*, 14 de enero, 2002; Honda, *www.honda.com*, consultado el 25 de septiembre, 2006.

en investigación de mercados extensa, sino en la intuición. Su obsesión por la calidad y el deseo de complacer a los clientes, llevó al desarrollo de la exitosa línea de autos, la cual incluye el Honda Accord de mayor venta. Pero el éxito en Estados Unidos no se reflejó en el mercado japonés, donde Honda calificaba tercero, vendiendo menos de una cuarta parte de los de Toyota. La otra pasión del señor Honda se refería a la seguridad. Insistía en que sus trabajadores tomaran sus tareas en serio para proteger a sus clientes de lastimaduras que podrían ser el resultado de mala mano de obra. En verdad, creó un fundamento para la seguridad en los coches en Japón.

Otro aspecto de la filosofía de Honda era su trato con las personas. No hacía distinciones entre obreros y empleados, o entre las personas ricas o pobres con las que entraba en contacto. Su actitud hacia la gente se reflejaba en las políticas de la planta de Honda en Ohio, donde trabajadores, gerentes y hasta el presidente, comían en la misma cafetería.

El señor Honda falleció en 1991. El nuevo presidente y CEO, Nobuhiko Kawamoto, también ingeniero como lo fue el señor Honda, reenfocó la estrategia de Honda al insistir en diseños que complacieran a la gente. A principios del decenio de 1990, Honda estaba en problemas: no tenía camiones que ofrecer, tampoco minivans, ni un vehículo utilitario deportivo atractivo. No obstante, la compañía no despidió a ninguno de los empleados permanentes. Aunque se desarrollaban grandes coches, tenían un atractivo público limitado. Su negocio de motocicletas, en especial con las crecientes ventas en Indonesia, Tailandia y China, mantuvo al negocio en pie. Honda estaba demasiado orientada a la ingeniería y no a los clientes. Kawamoto cambió eso al desarrollar vehículos utilitarios deportivos y recreativos (RV). En lugar de diseñar RV nuevos por entero, Honda utilizó las plataformas del Civic y el Accord para los nuevos vehículos a costos de desarrollo relativamente bajos. En 1996, Honda tenía una alineación de vehículos, que incluían los RV, generalmente más pequeños que los de los competidores, con un gran atractivo para los compradores más jóvenes.

La velocidad se convirtió en un arma estratégica. El señor Kawamoto descontinuó la práctica de administrar por consenso, por considerarla que consumía demasiado tiempo. Honda redujo el tiempo de desarrollo para nuevos modelos de la etapa de diseño a la de producción a 18 meses. Para mantener la calidad, utiliza conceptos de administración de la calidad total.

Hiroyuki Yoshino, el actual presidente y CEO de Honda, ahora el segundo fabricante de autos más grande de Japón (superando a Nissan), establece metas extremadamente altas para la compañía. Se propone alcanzar ventas anuales de un millón de autos (se vendieron 850 000 en 2001) sin una fusión o adquisición. Honda es uno de los pocos fabricantes de autos que quiere salir adelante solo, estrategia diferente de la de sus competidores como General Motors, Ford y Daimler-Chrysler[22]. ¿Por qué está tan confiado Yoshino, capacitado como ingeniero en aeronáutica? Por una parte, su línea de coches incluye productos demandados como los vehículos utilitarios deportivos, las minivans y los autos subcompactos. Otra fortaleza de Honda es el uso de robots "inteligentes" y el compartir partes entre modelos, lo cual permite ajustes rápidos para los cambiantes gustos y demandas de vehículos de los consumidores. El señor Yoshino conoce bien el muy redituable mercado estadounidense, donde por cuatro años fue presidente de la subsidiaria de Honda. Su reto ahora es abrirse caminos en los mercados de Europa y China.

---

[22] N. del E. La fusión Daimler-Chrysler se terminó en febrero de 2007.

Los directores ejecutivos de Daimler-Benz: Edzard Reuter y Jürgen Schrempp[23]

Edzard Reuter, el director ejecutivo de Daimler-Benz, estudió matemáticas, física y derecho. Antes de unirse a Daimler, ocupó varios puestos gerenciales en diversas compañías, la última siendo Bertelsmann, una casa editorial.

Cuando Reuter se unió a Daimler, primero trabajó en finanzas. Más tarde fue responsable de la planeación corporativa. Después de fungir como miembro suplente del consejo durante unos años, se convirtió en miembro pleno en 1976. Un año más tarde, también se hizo cargo del departamento de planeación técnica. En ese tiempo, se tomaron decisiones importantes en la reorganización de las líneas de productos y producción, en especial en el sector de automóviles. En 1980, asumió la responsabilidad de la sección de administración de finanzas y negocios y en 1987 se convirtió en presidente del consejo de administración de Daimler-Benz.

Además de ser el presidente, Reuter era miembro en muchas instituciones más. Por ejemplo, era el presidente del consejo de supervisión de AEG AG (compañía que podría compararse con General Electric en Estados Unidos) y del Berliner Bank AG. También era miembro del consejo de supervisión de Karlsruher Lebensversicherung AG y Alliance AG Holding (ambas compañías de seguros). Pero sus intereses iban más allá de los negocios, como lo demuestra el ser miembro de varios consejos de fundaciones que promueven las artes.

Bajo el liderazgo de Reuter, la compañía adoptó varias medidas estratégicas, las cuales incluían una reorganización drástica. La Daimler-Benz Holding Company supervisaba y coordinaba tres grupos: Mercedes-Benz, AEG y Aerospace (DASA). Las piedras angulares de la nueva estrategia eran técnicas de microelectrónica y sistemas. No obstante, el sector de autos era el negocio central. Por otra parte, las divisiones relacionadas con la defensa tuvieron que ser recortadas con el fin de la guerra fría entre el bloque soviético y el Oeste. Reuter contemplaba a Daimler-Benz como una compañía mundial mediante el uso de nuevas tecnologías, nuevos materiales y la última información y conocimiento de sistemas. Sin embargo, su estrategia no tuvo éxito y fue reemplazado por Jürgen Schrempp.

Jürgen Schrempp se inició como aprendiz de mecánico de autos en Daimler-Benz antes de continuar sus estudios. En 1967, regresó a la compañía y más tarde fue designado jefe de la operación sudafricana. En 1995, se convirtió en CEO de la compañía. Poco después de ser nombrado presidente, preguntó a 20 altos gerentes cuál era el precio de la acción de Daimler. Sólo 2 adivinaron más o menos cuál era el precio. Después de esta experiencia, todos los gerentes se hicieron conscientes de la importancia del valor de los accionistas. Schrempp se enfocó en "la zona de utilidades" más que en la "preocupación por la tecnología integrada" patrocinada por Reuter. La ruta en la carrera de Schrempp no sólo incluía tener la responsabilidad por la operación Mercedes-Benz en Sudáfrica, sino en América del Norte. También encabezó la problemática subsidiaria aeroespacial DASA antes de ser elevado a la posición de CEO de Daimler-Benz.

---

[23] La información fue tomada de una variedad de fuentes, que incluyen "Neutron Jürgen?", *The Economist*, 16 de marzo, 1996, p. 72; *www.manager-magazin.de/koepfe/mdj/0,2828,167372,00.html* para la carrera de Schrempp; "Jürgen E. Schrempp at the Annual Shareholder Meeting: First Quarter Reinforces 2002 Performance Target", *Worldwide News*, 10 de abril, 2002, *www.daimlerchrysler.co.jp/index_e.html?/news/2002/020410_e.html*, consultado el 10 de junio, 2002.

En la reorganización de DASA, el señor Schrempp eliminó 8800 puestos. Algunos han comparado a Schrempp con Jack Welch, quien tuvo que tomar algunas decisiones difíciles al dar un giro a General Electric. Pero medidas drásticas como esas son incongruentes con la cultura y las prácticas gerenciales alemanas y el sindicato laboral puede no ir con el enfoque de recortar costos de Schrempp en el futuro.

Schrempp fue votado Gerente del Año en 1998 por la *Manager Magazin* por su logro al mejorar el desempeño financiero de Daimler después de tomar el timón en 1995. Pero el desempeño de su operación Freightliner en Estados Unidos y la fusión con Chrysler dejan una marca nueva durante su reinado. No obstante, Schrempp no tiene planes de vender Chrysler, como dijo: "La línea de pensamiento estratégico que nos llevó a la fusión es la misma que como era entonces".[24] En la reunión anual de accionistas en la primavera de 2002, señaló que los autos para pasajeros y la división Smart car van bien en la primera parte de 2002. Hasta el Grupo Chrysler, que registró enormes pérdidas en el pasado, mostraba pequeños resultados de operación positivos, en tanto que la División de Vehículos Comerciales sufría por la difícil situación del mercado.

Preguntas

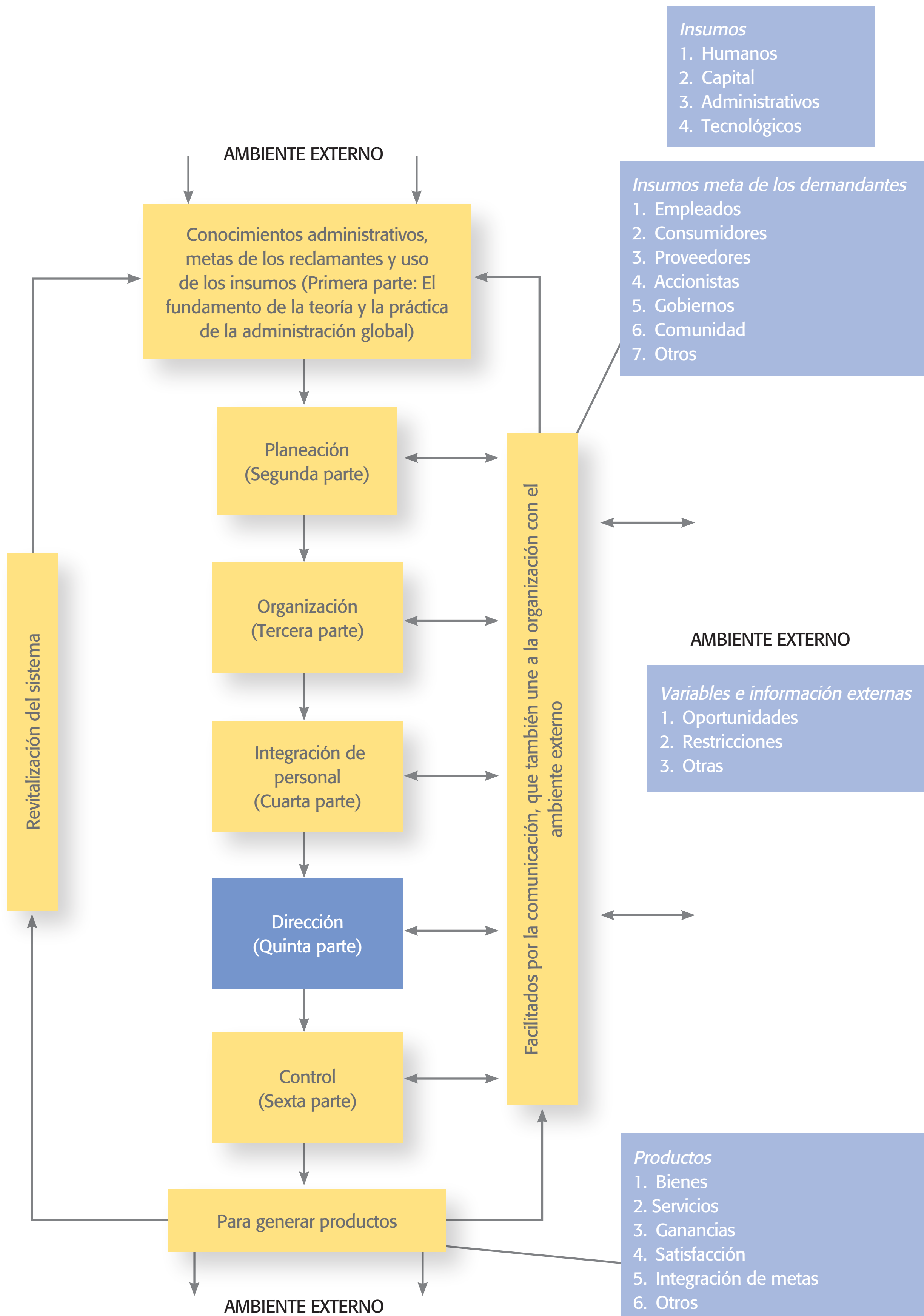
1. ¿Cuál de los estilos de liderazgo anteriores es más atractiva para usted? ¿Por qué?
2. ¿Qué antecedentes (técnicos/producción, marketing, finanzas o cualesquier otros) son más adecuados para el director ejecutivo de una importante compañía automotriz? ¿Puede variar lo adecuado con las demandas en un momento en particular?
3. Si usted estuviera en los comités de selección de Honda y Daimler-Benz, ¿qué características habría buscado al escoger al nuevo director ejecutivo para cada una de las compañías?
4. ¿Cómo se comparan el señor Honda y su sucesor?
5. Mientras Reuter en Daimler-Benz se enfocaba en la tecnología y los grupos interesados, la preocupación de Schrempp está en el valor para los accionistas. ¿Cómo cree que gerentes, empleados, sindicatos y la comunidad reaccionarán al enfoque gerencial de Schrempp, que parece ser más estadounidense que alemán?
6. ¿Cómo preparó la ruta en la carrera a Schrempp para el puesto de director ejecutivo en Daimler-Benz?¿Cuáles fueron algunas de sus decisiones más importantes?

[24] "Faces in the News", *Forbes*, 21 de febrero, 2002.

5

Parte

Dirección



Insumos
1. Humanos
2. Capital
3. Administrativos
4. Tecnológicos
AMBIENTE EXTERNO
Insumos meta de los demandantes
1. Empleados
2. Consumidores
3. Proveedores
4. Accionistas
5. Gobiernos
6. Comunidad
7. Otros
Conocimientos administrativos, metas de los reclamantes y uso de los insumos (Primera parte: El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global)
Planeación (Segunda parte)
Organización (Tercera parte)
Integración de personal (Cuarta parte)
Dirección (Quinta parte)
Control (Sexta parte)
Revitalización del sistema
Facilitados por la comunicación, que también une a la organización con el ambiente externo
AMBIENTE EXTERNO
Variables e información externas
1. Oportunidades
2. Restricciones
3. Otras
Para generar productos
Productos
1. Bienes
2. Servicios
3. Ganancias
4. Satisfacción
5. Integración de metas
6. Otros
AMBIENTE EXTERNO

14
Capítulo

Factores humanos y motivación



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Definir la naturaleza de dirigir y liderazgo.
2. Describir los factores humanos básicos que afectan la administración.
3. Explicar el significado de la motivación.
4. Describir las diversas teorías de la motivación y sus fortalezas y debilidades.
5. Analizar técnicas de motivación, con importancia en el rol del dinero, participación, la calidad de la vida de trabajo y enriquecimiento del puesto.
6. Presentar un enfoque de sistemas y situacional a la motivación.

La administración y el liderazgo a menudo se consideran lo mismo. Si bien es cierto que el gerente más efectivo casi seguramente sea un líder efectivo y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que sólo dirigir. Como se señaló en capítulos anteriores, administrar incluye una planeación cuidadosa, establecer una estructura de organización que ayude a las personas a alcanzar metas e integrar personal a la estructura de la organización sea lo más competente posible. La medición y corrección de las actividades de la gente mediante el control es también una función importante de la administración, como lo demostrará la sexta parte. Sin embargo, todas estas funciones gerenciales lograrán poco si los gerentes no saben cómo dirigir a las personas o comprenden los factores humanos de sus operaciones de tal forma que produzcan los resultados deseados.

Dirigir

El proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

La función gerencial de **dirigir** se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Como mostrará el análisis de esta función, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su mayor contribución a la administración. En su examen del conocimiento pertinente a la dirección, la quinta parte del libro se enfocará en los factores humanos, motivación, liderazgo y comunicación.

Administrar requiere la creación y mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajan juntos en grupos hacia la consecución de objetivos comunes.

En este capítulo, el análisis se centra en una variedad de factores humanos. **Administrar** requiere la creación y mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajan en grupos hacia la consecución de objetivos comunes. Este capítulo resalta la importancia de conocer y aprovechar factores humanos y de motivación, pero eso no significa que los administradores deben convertirse en psiquiatras aficionados. La tarea del administrador no es la de manipular a las personas, sino identificar qué motiva a la gente.

Factores humanos en la administración

Es obvio que, si bien los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre organizaciones, los empleados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellos. A partir de la función de dirigir, los administradores ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial al contribuir a las metas de una empresa. Así, los administradores deben entender los roles asumidos por las personas y las individualidades y personalidades de la gente.

Multiplicidad de roles

Los individuos son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones; son los consumidores de bienes y servicios y así influyen de manera vital en la demanda; y son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones industriales y partidos políticos. En estos distintos roles, se establecen leyes que gobiernan a los administradores, éticas que guían el comportamiento y una tradición de dignidad humana que es una característica importante de nuestra sociedad. En resumen, los administradores y las personas que dirigen son miembros que interactúan en un amplio sistema social.

No hay una persona promedio

Las personas actúan en diferentes roles, pero también son diferentes entre ellos; no hay una persona promedio. No obstante, en empresas organizadas, a menudo se asume que la hay. Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, programas de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puesto, todos con la suposición implícita de que en esencia, todas las personas son iguales. Por supuesto, esta suposición es necesaria en mayor grado en los esfuerzos organizados, pero es igualmente importante identificar que los individuos son únicos, tienen diferentes necesidades, diferentes ambiciones, diferentes actitudes, diferentes deseos de responsabilidad, diferentes niveles de conocimientos y habilidades y diferentes potenciales.

A menos que los gerentes comprendan la complejidad e individualidad de las personas, pueden aplicar mal las generalizaciones acerca de la motivación, liderazgo y comunicación. Aunque por lo común ciertos, los principios y conceptos deben ser ajustados a situaciones específicas. En una empresa, no todas las necesidades de los individuos se pueden satisfacer por completo, pero los administradores tienen considerable amplitud para hacer arreglos individuales. Aunque los requisitos de la posición por lo común se derivan de los planes de la empresa y la organización, este hecho no necesariamente excluye la posibilidad de arreglar el puesto para que se ajuste a la persona en una situación específica.



La administración siempre debe considerar la dignidad de la persona.



Perspectiva

La sensibilidad de los líderes

Durante su asistencia al Foro Mundial de Negociación, George Kohlrieser, profesor de Liderazgo y Conducta Organizacional de la IMD, opinó sobre la forma en que los administradores mexicanos hacen negocios.

Al momento de negociar algo con el jefe, se debe entablar un vínculo lo suficientemente fuerte que exprese por qué se necesita o quiere algo más. "No puede ser sólo una razón externa, tienes que incluir lo que los demás necesitan, considerar lo propio, pero también al equipo de trabajo, a la organización y al jefe". Según él, los líderes mexicanos son más sensitivos a las emociones porque están preparados en inteligencia emocional que les permite relacionarse y tener vinculación social; a diferencia de otras culturas donde los líderes son más agresivos.

Afirmó que la base de toda negociación reside en la habilidad de crear relaciones que logren metas en común que sean beneficiosas para todos.

Entre los errores más comunes al momento de negociar están:

1. Perder el control de las propias emociones en un conflicto.
2. Hacer de los problemas algo personal.

Concluyó diciendo que los buenos negociadores clarifican su mente y sus emociones, separan lo personal del problema, y al mismo tiempo se involucran completamente para tener una mejor colaboración.

Fuente: Con información de Aída Ulloa, "Más sensitivos, los líderes mexicanos", *El Universal*, Finanzas, 4 de octubre de 2007, p. B-5.

La importancia de la dignidad personal

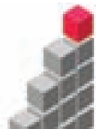
Concepto de la dignidad individual

Las personas deben ser tratadas con respeto, sin importar cuál sea su posición en la organización.

Administrar incluye alcanzar los objetivos de la empresa. Obtener resultados es importante, pero los medios nunca deben violar la dignidad de las personas. El **concepto de dignidad individual** significa que las personas deben ser tratadas con respeto, no importa cuál sea su posición en la organización. El presidente, vicepresidente, gerente, supervisor de primera línea y trabajador contribuyen todos a las metas de la empresa. Cada uno es único, con diferentes capacidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos y merecen ser tratados como tales.[1]

Consideración de la persona como un todo

No podemos hablar de la naturaleza de las personas a menos que se considere a la persona como un todo, no sólo características distintas y separadas como conocimientos, actitud, habilidades o rasgos de la personalidad. Una persona los tiene todos a distintos grados. Más aún, estas características interactúan entre ellas y su predominio en situaciones específicas cambia con rapidez y de manera imprevisible. El ser humano es una persona total influida por factores externos. Las personas no pueden despojarse del efecto de estas fuerzas cuando van al trabajo. Los administradores deben identificar estos hechos y estar preparados para hacerles frente.



Perspectiva internacional

Gerentes de nivel medio desilusionados[2]

La reciente tendencia de reducir el tamaño de las organizaciones y la fusión de las empresas ha tenido un efecto traumático en los gerentes de nivel medio en muchas organizaciones. En el afán de mejorar la eficiencia, los puestos de estos gerentes de nivel medio han sido eliminados. La drástica reducción de personal en muchas empresas estadounidenses ha tenido consecuencias inesperadas. Por ejemplo, se asumía que la vida de trabajo de los gerentes que se quedan se enriquecería con puestos más significativos. La realidad es que muchos gerentes ahora sienten que están sobretrabajados y que sus contribuciones no son apreciadas.

La reestructuración de las organizaciones ha resultado en gran inseguridad en el empleo y baja moral. Los gerentes a menudo están renuentes a compartir información porque quieren proteger sus trabajos. Más aún, se refrenan de hablar con libertad en las reuniones porque no quieren arriesgarse a molestar al jefe. Los gerentes de nivel medio creen que no reciben suficiente información de los altos gerentes, que a menudo no aportan visión y liderazgo para la empresa.

Cualquiera que sea la situación, la amargura y alejamiento de muchos gerentes de más bajo nivel afectan la moral y la productividad. Si las compañías quieren ser competitivas, los empleados deben estar comprometidos con las metas de la empresa. Provocar esta dedicación requiere interés corporativo por el individuo, el reconocimiento de su dignidad como ser humano y razonable seguridad en el empleo con la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal.

---

1 Éste es también uno de los mensajes importantes en la *Second Draft—Pastoral Letter on Catholic Social Teaching and the U.S. Economy*, 7 de octubre, 1985 y *Economic Justice for All: Catholic Social Teaching and the U.S. Economy*, Washington, DC: Conferencia Nacional de Obispos Católicos, 1996.

2 Véase también http://www.management-issues.com/2006/8/24/research/organisations-get thumbs-down-from-disillusioned-managers.asp, consultado el 3 de febrero, 2007 y http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1365-2934.2005.00612.x?cookieSet=1, consultado el 3 de febrero, 2007.



Perspectiva internacional

Automotivación

Los gerentes son responsables de proporcionar un ambiente que conduzca al desempeño. Pero los individuos mismos son responsables de la automotivación. Un enfoque es a partir de la administración estratégica de la carrera (que se analizó en el capítulo 12). George Odiorne, profesor de administración, erudito y consultor experimentado, hizo recomendaciones específicas para motivarse usted mismo. He aquí algunas:

- Establézcase una meta para usted mismo y no la pierda de vista. Lee Iacocca (antiguo presidente de Chrysler) estableció la meta de convertirse en vicepresidente de Ford Motor Company a la edad de 35 y, durante 15 años, esta meta lo motivó y guió su comportamiento.
- Complemente sus objetivos a largo plazo con metas y acciones específicas a corto plazo. Se ha dicho que hacer algo es empezar.
- Aprenda una tarea desafiante nueva cada año. Aprender a convertirse en gerente no se detiene con obtener una licenciatura o maestría en administración. Un título es el verdadero principio, no el fin del aprendizaje. Aprender y aplicar tecnología de microcomputadoras podría ser considerada una tarea desafiante.
- Haga de su trabajo uno diferente. Establezca objetivos de mejoría para su posición. Con alguna imaginación, tal vez pueda incrementar considerablemente su productividad.
- Desarrolle un área de experiencia. Construya sobre sus fortalezas o desarrolle una de sus debilidades para convertirla en fortaleza. Tal vez quisiera ser conocido como el mejor contador o el mejor ingeniero en su área de competencia específica.
- Dése realimentación y recompensa. Establecer metas verificables le proporciona un estándar contra el cual pueda medir su desempeño. ¿Por qué no darse una cena especial para festejar sus logros?

www.chrysler.com
www.ford.com

Motivación

Los motivos humanos están basados en necesidades, ya sean sentidas consciente o inconscientemente. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño, y refugio. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, afiliación con otros, afecto, dar, logro y autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La **motivación** es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada.

Motivación
Término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Un modelo de comportamiento temprano: la teoría X y la teoría Y de McGregor

Un punto de vista acerca de la naturaleza de las personas fue expresado por Douglas McGregor en su teoría X y teoría Y.[3]

La teoría X y la teoría Y de McGregor
Dos series de suposiciones sobre la naturaleza de las personas.

3 McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, Nueva York: McGraw-Hill, 1960. Para críticas de sus trabajos, véase www.lib.uwo.ca/business/dougmcgregor.html, consultado el 2 de octubre, 2006.

Administrar, sugiere McGregor, debe empezar con la pregunta básica de cómo se ven los gerentes a sí mismos en relación con otros. Este punto de vista requiere algún pensamiento sobre la percepción de la naturaleza humana. Las teorías X y Y son dos series de suposiciones acerca de la naturaleza de las personas. McGregor escogió estos términos porque quería terminología neutral sin connotación de ser "buenas" o "malas".

Suposiciones de la teoría X

Las suposiciones "tradicionales" acerca de la naturaleza de las personas, según McGregor, están incluidas en la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Debido a esta característica humana de desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas serán obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacerlas realizar un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo.

Suposiciones de la teoría Y

McGregor ve las suposiciones bajo la teoría Y como sigue:

- El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas ejercerán autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos con los que están comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su logro.
- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenuidad y creatividad en la solución de problemas organizacionales está distribuido ampliamente, no estrechamente, en la población.
- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio sólo son utilizadas de manera parcial.

Es obvio que estas series de suposiciones son fundamentalmente distintas. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es primordialmente externo, impuesto al subordinado por el superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, centrada en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. Hay poca duda de que cada serie de suposiciones afectará la forma en que los administradores realizan sus funciones y actividades gerenciales.

Aclaración de las teorías

McGregor estaba aparentemente preocupado de que la teoría X y la teoría Y pudieran ser malinterpretadas. Los siguientes puntos aclaran algunas áreas de malentendidos

y mantienen las suposiciones en la perspectiva apropiada. Primero, las suposiciones de las teorías X y Y son sólo eso: suposiciones. No son prescripciones o sugerencias para estrategias gerenciales. Más bien, estas suposiciones deben ser probadas contra la realidad. Más aún, son deducciones intuitivas y no se basaban en investigación. Segundo, las teorías X y Y no implican una administración "dura" o "suave". El enfoque "duro" puede producir resistencia y antagonismo. El enfoque "suave" puede resultar en una administración de laissez-faire (dejar hacer) y no es congruente con la teoría Y. El gerente efectivo reconoce la dignidad y capacidades, así como las limitaciones de las personas y ajusta el comportamiento como lo exige la situación. Tercero, las teorías X y Y no deben ser contempladas como que están en una escala continua, con X y con Y a extremos opuestos. No son cuestión de grado; más bien, son puntos de vista de las personas completamente diferentes.

Cuarto, el análisis de la teoría Y no es un caso para administración por consenso, ni tampoco es un argumento en contra del uso de la autoridad. Bajo la teoría Y, la autoridad es vista sólo como una de las muchas formas como un gerente ejerce el liderazgo. Quinto, la variedad de tareas y situaciones requiere diferentes enfoques a la administración. En ocasiones, autoridad y estructura pueden ser efectivas para ciertas tareas, como lo determinó la investigación de John J. Morse y Jay W. Lorsch.[4] Ellos sugieren que diferentes enfoques son efectivos en situaciones distintas. Así, la empresa productiva es aquella que ajusta los requisitos de la tarea a las personas y la situación particular. En la siguiente sección describiremos varias teorías de la motivación.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Una de las teorías de la motivación más referidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow.[5] Maslow veía las necesidades humanas en la forma de una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas a las más altas; y concluyó que cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow
Cuando una serie de necesidades es satisfecha, este tipo de necesidad cesa de ser un motivador.

La jerarquía de las necesidades

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden de importancia ascendente y que se muestran en la figura 14.1, son las siguientes:

1. *Necesidades fisiológicas.* Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana misma, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, cuando estas necesidades queden satisfechas al grado necesario para mantener la vida, otras necesidades no motivarán a las personas.
2. *Necesidades de seguridad.* Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, propiedades, alimentos o abrigo.

[4] Morse, John J. y Jay W. Lorsch, "Beyond Theory Y", *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1970, pp. 61-68. Para otras publicaciones de Lorsch en la Escuela de Negocios de Harvard, véase http://dor.hbs.edu, consultado el 12 de junio, 2002.

[5] Maslow, Abraham, *Motivation and Personality*, Nueva York: Harper & Row, 1954. Para las publicaciones de Maslow, véase www.maslow.com, consultado el 2 de octubre, 2006.



Perspectiva empresarial

Cómo administrar a los gerentes emprendedores

Los emprendedores están no sólo en las nuevas empresas que crean, sino en organizaciones más grandes. ¿Cómo pueden ser motivados y administrados estos gerentes emprendedores? Los emprendedores tienden a valorar la libertad y la posibilidad de buscar las oportunidades que perciben que existen. En lugar de tratar de supervisarlas de cerca, los líderes organizacionales son alentados a soltar a sus gerentes emprendedores para que busquen nuevas innovaciones y oportunidades para la compañía. Encontrarán que estos gerentes empresariales apreciarán la libertad y lograrán cosas maravillosas para las organizaciones que los apoyan. Sin embargo, a menudo, los gerentes de nivel medio ejercen demasiado control y aplastan la capacidad creativa y la motivación de sus emprendedores corporativos. Se recomienda a los líderes organizacionales que protejan a sus gerentes emprendedores, ya que con el tiempo, su visión puede convertirse en el futuro de la organización.

3. *Necesidades de afiliación o aceptación.* Ya que las personas son entes sociales, necesitan pertenecer, ser aceptadas por otros.
4. *Necesidades de estima.* Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí mismas, como por otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y confianza en sí mismo.
5. *Necesidad de autoactualización.* Maslow considera ésta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar nuestro potencial y lograr algo.



FIGURA 14.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Cuestionar la jerarquía de las necesidades

El concepto de Maslow de una jerarquía de las necesidades ha sido sometido a considerable investigación. Edward Lawler y J. Lloyd Suttle recolectaron datos de 187 gerentes en dos organizaciones distintas en un periodo de 6 a 12 meses.[6] Encontraron poca evidencia

6 Lawler III, Edward y J. Lloyd Suttle, "A Causal Correlation Test of the Need-Hierarchy Concept", *Organizational Behavior and Human Performance*, abril, 1972, pp. 265-287.

que apoyara la teoría de Maslow de que las necesidades humanas forman una jerarquía. Sin embargo, notaron que hay dos niveles de necesidades, biológicas y otras, y que las otras necesidades sólo surgirían cuando las necesidades biológicas están razonablemente satisfechas. Encontraron además, que al nivel más alto, la fuerza de las necesidades varía con el individuo: en algunos individuos las necesidades sociales predominan, en tanto que en otros, las necesidades de autoactualización son las más fuertes.

En otro estudio de la jerarquía de las necesidades de Maslow que incluyó a un grupo de gerentes en un periodo de cinco años, Douglas T. Hall y Khalil Nougaim no encontraron fuerte evidencia de una jerarquía.[7] Más bien encontraron que conforme los gerentes avanzan en una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a decrecer en importancia, en tanto, sus necesidades de afiliación, estima y autoactualización tienden a crecer. No obstante, insisten que el movimiento ascendente de la necesidad de destacar resulta de cambios en ascenso en la carrera y no de la satisfacción de necesidades de más bajo orden.

La teoría ERG de Alderfer

La teoría ERG de Clayton Alderfer es similar a la jerarquía de las necesidades de Maslow. Sin embargo, la teoría ERG sólo tiene tres categorías: necesidades de existencia (similar a las necesidades básicas de Maslow), necesidades de relación (relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria) y necesidades de crecimiento (refiriéndose al autodesarrollo, creatividad, crecimiento y competencia).[8] Así, ERG se refiere a esas tres categorías de existencia, relación y crecimiento. Alderfer sugiere que podemos ser motivados por las necesidades a varios niveles al mismo tiempo. Por ejemplo, ir a trabajar para ganarnos la vida (satisfacción de las necesidades de existencia) y al mismo tiempo ser motivados por las buenas relaciones con los compañeros de trabajo. También, según Alderfer, cuando las personas experimentan frustración a un nivel, se enfocan en una categoría de necesidades a un nivel más bajo.

Teoría ERG de Alderfer
Las personas son motivadas por necesidades de existencia, de relación y de crecimiento.

Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

El enfoque a las necesidades de Maslow ha sido modificado de manera considerable por Frederick Herzberg y sus asociados.[9] Su investigación propone encontrar una **teoría de dos factores** de la motivación. En un grupo de necesidades están la política y administración, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario,

Teoría de dos factores de Herzberg
Los insatisfactores, también llamados factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo, no son motivadores, en tanto que los satisfactores son motivadores y están relacionados con contenido del trabajo.

7 Hall, Douglas T. y Khalil Nougaim, "An Examination of Maslow's Hierarchy in an Organization Setting", *Organizational Behavior and Human Performance*, febrero, 1968, pp. 12-35. Para una evaluación adicional de la teoría de la jerarquía de las necesidades, véase Miner, John B., *Theories of Organizational Behavior*, Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980, cap. 2.

8 Alderfer, C. P., *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Nueva York: Free Press, 1972.

9 Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, Robert A. Peterson y D. Capwell, *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*, Pittsburgh: Psychological Services of Pittsburgh, 1957; Herzberg, Frederick, Bernard Mausner y Barbara B. Snyderman, *The Motivation to Work*, Nueva York: Wiley, 1959.

estatus, seguridad en el empleo y la vida personal de la compañía. Herzberg encontró que sólo son insatisfactores, no motivadores. En otras palabras, si existen en un ambiente de trabajo en alta cantidad y calidad, no rinden insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de rendir satisfacción; su falta de existencia, sin embargo, resultaría en insatisfacción. Herzberg los llama *factores de mantenimiento*, *higiene o contexto del trabajo*.

En el segundo grupo, Herzberg lista ciertos *satisfactores*, y por tanto motivadores, todos relacionados con el *contenido del trabajo*. Incluyen logro, reconocimiento, trabajo desafiante, avance y crecimiento en el trabajo. Su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción). Como indica la figura 14.2, los satisfactores e insatisfactores identificados por Herzberg son similares a los factores sugeridos por Maslow.

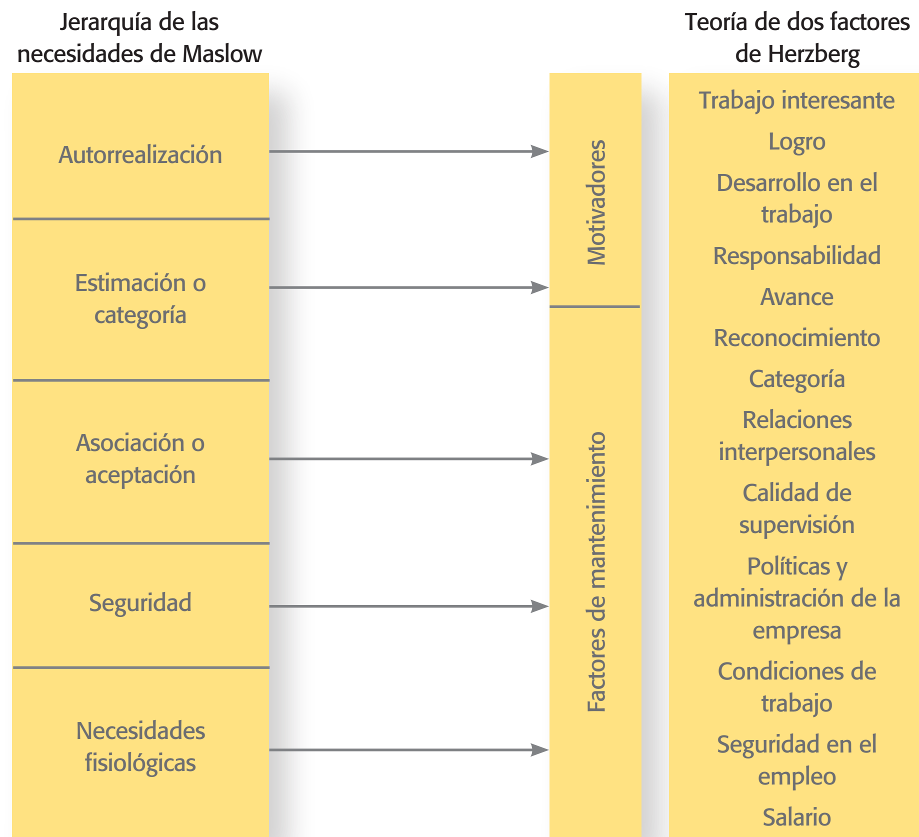


FIGURA 14.2 Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas de una organización; no obstante, deben estar presentes, o surgirá la insatisfacción. El segundo grupo, o los factores de contenido del trabajo, fueron determinados como los verdaderos motivadores por tener el potencial de rendir un sentido de satisfacción. Es evidente que si esta teoría de la motivación es válida, los administradores deben prestar considerable atención a elevar el contenido del puesto.

La investigación de Herzberg no ha dejado de ser desafiada. Algunos investigadores cuestionan los métodos de investigación de Herzberg, que según ellos tienden a preenjuiciar los resultados. Por ejemplo, la bien conocida tendencia de las personas a

atribuir los buenos resultados a sus propios esfuerzos y culpar a otros por malos resultados, se dice haber prejuiciado los descubrimientos de Herzberg. Sin seguir sus métodos, otros investigadores llegaron a conclusiones que no apoyan la teoría.

Teoría de la motivación de la expectativa

Otro enfoque, uno que muchos creen va más allá de explicar cómo son motivadas las personas, es la teoría de la expectativa. Uno de los líderes al presentar y explicar esta teoría es el psicólogo Victor H. Vroom. Sostiene que las personas serán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si lo que hacen los ayudará a lograrla.[10] En un sentido, ésta es una expresión moderna de lo que el clérigo alemán Martín Lutero observó hace siglos cuando dijo, "todo lo que se hace en el mundo es hecho por la esperanza".

En detalle, la teoría de Vroom indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa será determinada por el valor que colocan en el resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que su esfuer-



Perspectiva internacional

El valor de la experiencia



El Hotel Nikko, de la Ciudad de México, es uno de los más importantes en el ramo de gran turismo. Es conocido por sus maravillosas instalaciones, ubicadas junto a una de las principales avenidas de esa ciudad, y por su servicio. La política de contratación de personal es bastante flexible.

Donalda Reyes fue despedida del hotel Krystal, otra cadena hotelera, a los 55 años, después de una vida en esa empresa. Pensaba poner un negocio propio, pero le recomendaron hacer una solicitud en el hotel Nikko. Aunque no tenía muchas ilusiones, debido a que la mayoría de las empresas no contratan gente mayor, le dieron el empleo. "Traje mis cartas de recomendación. La licenciada que me entrevistó me felicitó; dijo que no cualquiera trae estas cartas", comenta Donalda. La empresa es una de las pocas que privilegia la contratación de gente mayor de 45 años en México. "La ventaja de tener gente mayor es que no falta. Es bonita la combinación de gente joven, que trae toda la energía, junto a una persona que tiene toda la experiencia", afirma Grazia Castro, director de Recursos Humanos del Nikko.

Fuente: Con información de "Las 60 mejores", *Expansión*, México, 14-28 de mayo de 2007, núm. 965, p. 102

---

[10] Vroom, Victor H., *Work and Motivation*, Nueva York: Wiley, 1964. Véase también Nadler, David A. y Edward E. Lawler III, "Motivation: A Diagnostic Approach", en Hackman, J. Richard Edward, E. Lawler III y Lyman W. Porter (eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations*, 2a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1983, pp. 67-87.

zo ayudará materialmente a alcanzar una meta. En sus propios términos, la teoría de Vroom puede expresarse como

$$\text{Fuerza} = \text{valencia} \times \text{expectativa}$$

Teoría de la expectativa de Vroom
Las personas serán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si lo que hacen las ayudará a lograrla.

donde *fuerza* es la fortaleza de la motivación de una persona, *valencia* es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y *expectativa* es la probabilidad de que una acción en particular llevará a un resultado deseado. Cuando una persona es indiferente en cuanto a lograr cierta meta, ocurre una valencia de cero; hay una valencia negativa cuando la persona preferiría no lograr la meta. El resultado de cualquiera de las dos sería, por supuesto, una motivación nula. De igual forma, una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera de cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá *tanto* de la valencia *como* de la expectativa. Más aún, un motivo para cumplir cierta acción podría estar determinado por el deseo de lograr algo más. Por ejemplo, una persona podría estar dispuesta a trabajar duro para elaborar un producto por una valencia en la forma de pago. O un gerente estaría dispuesto a esforzarse por lograr las metas de la compañía en marketing o producción para una promoción o valencia de pago.

Teoría de Vroom y la práctica

Uno de los grandes intereses de la teoría de Vroom es reconocer la importancia de las necesidades y motivaciones del individuo. De esa manera, evita algunas de las características simplistas de los enfoques de Maslow y Herzberg. Parece más realista. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos: los individuos tienen metas personales distintas a las metas organizacionales, pero éstas pueden ser armonizadas. Más aún, la teoría de Vroom es muy consistente con el sistema de administrar por objetivos.

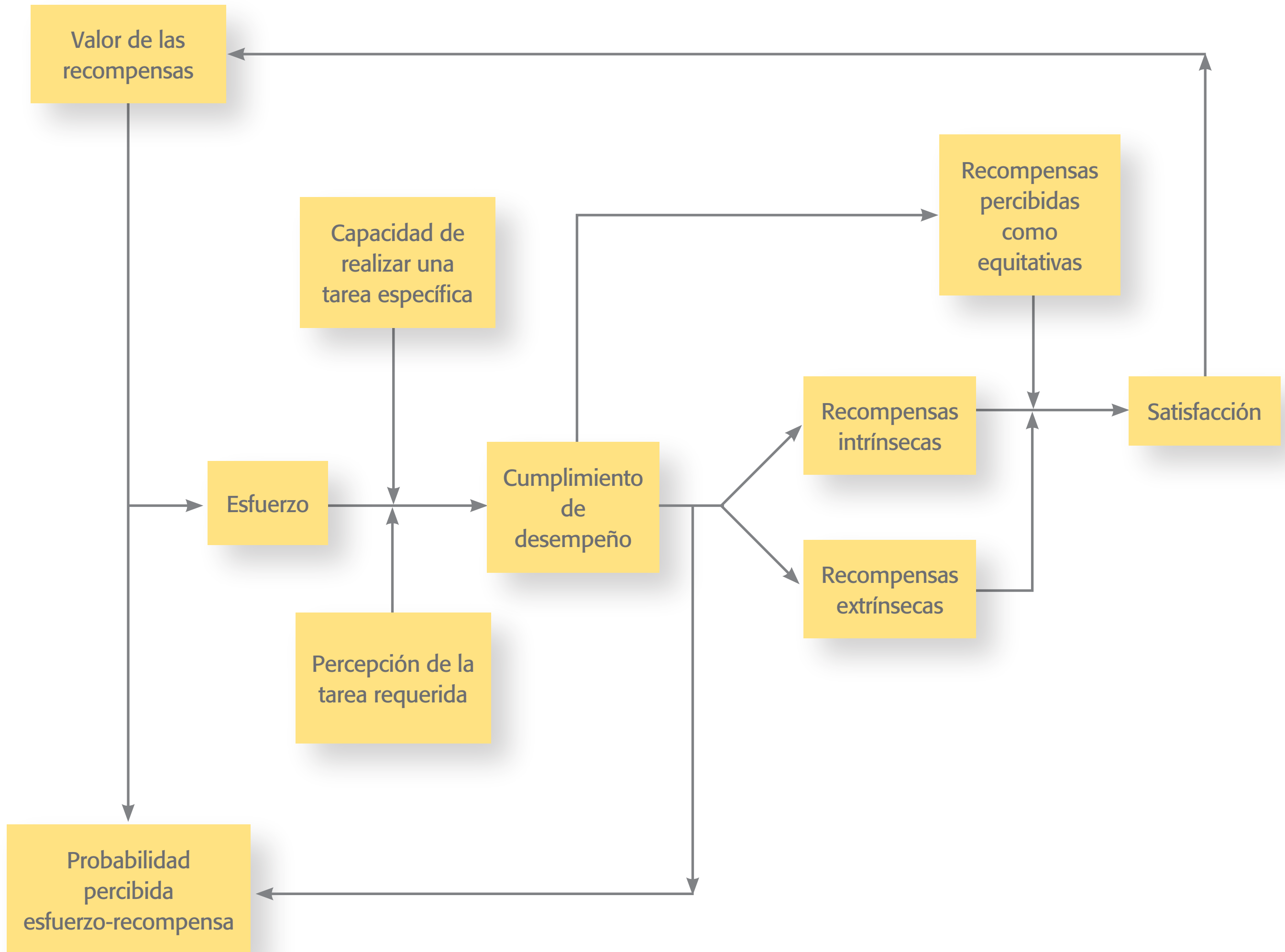
La fortaleza de la teoría de Vroom es también su debilidad. Su suposición de que las percepciones de valor varían entre individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. Es congruente con la idea de que la tarea de un gerente es *diseñar* un ambiente para el desempeño, necesariamente tomando en cuenta las diferencias en varias situaciones. Por otra parte, la teoría es difícil de aplicar en la práctica. A pesar de la dificultad en su aplicación, la precisión lógica de la teoría de Vroom indica que la motivación es mucho más compleja que los enfoques de Maslow y Herzberg parecen implicar.

Modelo de motivación de Porter y Lawler

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler derivaron un modelo de motivación sustancialmente más completo, basado en gran parte en la teoría de las expectativas. En su estudio, aplicaron primordialmente el modelo a gerentes,[11] Éste se resume en la figura 14.3.

Como indica el modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El es-

[11] Porter, Lyman W. y Edward E. Lawler III, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Irwin, 1968; Pavett, Cynthia M., "Evaluation of the Impact of Feedback on Performance and Motivation", *Human Relations*, julio, 1983, pp. 641-654.



Adaptada de Porter, L. W. y E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1968, p. 165.

FIGURA 14.3 Modelo de la motivación de Porter y Lawler

fuerzo percibido y la probabilidad de obtener una recompensa en realidad son influidos por la experiencia del desempeño real. Está claro que si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa.

El desempeño real en un puesto (el hacer las tareas o el cumplimiento de metas) es determinado en mayor grado por el esfuerzo realizado. Pero también está muy influido por la capacidad del individuo (conocimientos y habilidades) para realizar la tarea y por su percepción de cuál es la tarea requerida (el grado al cual la persona comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una tarea). El desempeño, a su vez, es visto como que conduce a las recompensas intrínsecas (como un sentido de logro o autoactualización) y recompensas extrínsecas (como las condiciones de trabajo y el estatus). Estas recompensas, atemperadas por lo que el individuo ve como equitativo, llevan a la satisfacción. Pero el desempeño también influye en las recompensas equitativas percibidas. Es comprensible que lo que el individuo ve como una recompensa justa por un esfuerzo necesariamente afectará la satisfacción derivada. De igual forma, el valor real de las recompensas se verá influido por la satisfacción.

Implicaciones en la práctica

El modelo Porter y Lawler de la motivación, si bien es más complejo que otras teorías de la motivación, ciertamente representa mejor el sistema de motivación. Para el administrador practicante, este modelo significa que la motivación no es un simple asunto de causa y efecto. Significa, también, que los administradores deben evaluar con cuidado sus estructuras de recompensas. A partir de una planeación cuidadosa, administrar por objetivos y definir con claridad deberes y responsabilidades mediante una buena estructura de organización, el sistema esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción puede integrarse en todo un sistema de administración.

Teoría de la equidad

Teoría de la equidad
La motivación es influida por el juicio subjetivo de un individuo acerca de lo justa que es la recompensa que recibe, relativa a los insumos, comparada con las recompensas de otros.

Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben la estructura de recompensas como justa. Una forma de atender este punto es mediante el uso de la teoría de la equidad, el cual se refiere al juicio subjetivo de un individuo acerca de lo justo de la recompensa que recibe, en relación con los insumos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación), en comparación con las recompensas de otros. J. Stacy Adams ha recibido gran parte del crédito por la formulación de la teoría de la equidad (o inequidad).[12] El aspecto esencial de la teoría puede expresarse como sigue:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Debe haber un balance de la relación resultados/insumos para una persona en comparación con la de otra.

Si las personas consideran que no son recompensadas con equidad, pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, o hasta dejar la organización. Si las personas perciben las recompensas como equitativas, tal vez continuarán al mismo nivel de producción. Si creen que las recompensas son mayores de lo que es considerado equitativo, pueden trabajar más. También es posible que algunos desprecien las recompensas. Estas tres situaciones se ilustran en la figura 14.4.

Uno de los problemas es cuando las personas sobreestiman sus propias contribuciones y las recompensas que otros reciben. Los empleados pueden tolerar ciertas inequidades durante algún tiempo,[13] pero los sentimientos de inequidad prolongados resultan en fuertes reacciones a una ocurrencia de apariencia menor. Por ejemplo, un empleado reprendido por llegar unos minutos tarde, puede molestarse y decidir dejar el empleo, no tanto por la reprimenda, sino por sentimientos de tiempo atrás de que las recompensas por sus contribuciones no son equitativas en comparación con las recom-

[12] Adams, J. Stacy, "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67 (1963), pp. 422-436; Adams, "Inequity in Social Exchange", en Berkowitz, L. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Nueva York: Academic Press, 1965, pp. 267-299.

[13] Cosier, Richard A. y Dan R. Dalton, "Equity Theory and Time: A Reformulation", *Academy of Management Review*, abril, 1983, pp. 311-319. Véase también Huseman, Richard C. John D. Hatfield y Edward W. Miles, "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct", *Academy of Management Review,* abril, 1987, pp. 222-234.

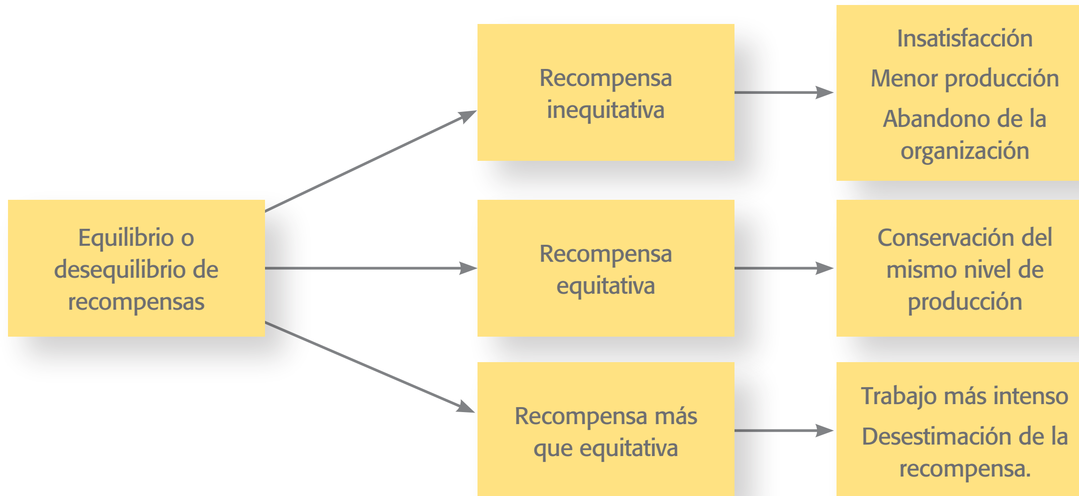


FIGURA 14.4 Teoría de la equidad

pensas de otros. De igual forma, una persona puede estar muy satisfecha con un salario semanal de 500 dólares hasta que se entera que otra persona, la cual hace un trabajo similar gana 10 dólares más.

Teoría de la motivación del establecimiento de metas[14]

En el capítulo 4 se presentó el enfoque de sistemas de la administración por objetivos (APO). El modelo ilustrado en la figura 4.4 en ese capítulo presenta un panorama amplio de la APO. La investigación ha demostrado que para ser efectivas, muchas actividades gerenciales claves tienen que integrarse en un sistema amplio. No obstante, una parte importante de este sistema se refiere a los pasos requeridos de establecer objetivos, acciones de planeación, implementación y control y evaluación, como se ilustra en la figura 14.5. Recordará que los términos objetivos y metas a menudo son utilizados de manera indistinta en la literatura administrativa.

Para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables. En verdad, las metas claras, si son aceptadas, son motivadoras. Las personas quieren saber lo que se espera de ellas. Sin embargo, deben cumplirse varias condiciones, las cuales incluyen objetivos verificables, esto significa que al final del periodo debemos

---

[14] Se ha realizado una investigación considerable sobre los aspectos de motivación del establecimiento de metas. Véase Locke, Edwin A. y Judith F. Bryan, "Performance Goals as Determinants of Level of Performance and Boredom", *Journal of Applied Psychology*, Abril, 1967, pp. 120-130; Locke, Edwin A., "The Relationship of Intentions to Level of Performance", *Journal of Applied Psychology*, febrero, 1966, pp. 60-66; Locke, "The Ubiquity of the Technique of Goal Setting in Theories of and Approaches to Employee Motivation", *Academy of Management Review*, julio, 1978, pp. 594-601; Weihrich, Heinz, "A Study of the Integration of Management by Objectives with Key Managerial Activities and the Relationship to Selected Effectiveness Measures", disertación para el doctorado, Universidad de California, Los Ángeles, 1973. Para el establecimiento de metas computarizado en Cypress Semiconductor, véase Rogers, T. J., "No Excuses Management", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1990, pp. 84-98. Véase también Weihrich, Heinz, *Management Excellence: Productivity through MBO*, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, cap. 5.



FIGURA 14.5 Establecimiento de objetivos para la motivación

Para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables.

ser capaces de medir si los objetivos se han logrado y hasta qué grado. Objetivos como "obtener las mejores calificaciones posibles en la escuela" no son verificables, pero una graduación con una calificación de 3.8 puntos promedio sí lo es. Los objetivos deben ser desafiantes, sin embargo, también deberán ser razonables. Objetivos fuera de la realidad que no pueden ser alcanzados son desmotivadores, más que motivadores, meta importante de APO.

Para ganar el compromiso de alcanzar las metas, una verdadera participación al establecerlos es esencial. En el ambiente apropiado, los individuos serán alentados a establecerlas ellos mismos. El superior, por supuesto, debe revisarlas y aprobarlas. En el ambiente apropiado, posiblemente las personas tiendan a establecer metas más altas de las que el superior establecería.

Para condiciones adicionales para un establecimiento efectivo de metas que mejoren la motivación, véase la lista de verificación en la tabla 4.2 del capítulo 4.

Teoría del reforzamiento de Skinner

Reforzamiento positivo o **modificación del comportamiento**

Los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y mediante la alabanza de su desempeño, y el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

El psicólogo B. F. Skinner de Harvard desarrolló una interesante, pero controversial técnica para la motivación. Este enfoque, llamado el **reforzamiento positivo** o **modificación del comportamiento**,[15] sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y mediante la alabanza de su desempeño y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

Skinner y sus seguidores hacen mucho más que alabar un buen desempeño. Analizan la situación de trabajo para determinar qué hace a los trabajadores actuar de tal forma y luego inician cambios para eliminar áreas problemáticas y obstrucciones al desempeño. Después se establecen metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, se pone a disposición realimentación pronta y regular sobre los resultados, y las mejoras en el desempeño son recompensadas con reconocimiento y alabanzas. Hasta cuando el desempeño no es igual a las metas, se encuentran formas para ayudar a las personas y alabarlas por lo que hacen bien. Asimismo, se ha encontrado

[15] Luthans, Fred y Robert Kreitner, *Organizational Behavior Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1984.

muy útil y motivador el dar a las personas información completa sobre los problemas de la compañía, en especial aquellos en los que están involucrados.

Esta técnica parece demasiado simple para que funcione y muchos científicos del comportamiento y gerentes se muestran escépticos acerca de su efectividad. Sin embargo, un número de compañías destacadas ha encontrado benéfico el enfoque. Emery Air Freight Corporation, por ejemplo, observó que este enfoque ahorraba a la compañía cantidades importantes de dinero con sólo inducir a los empleados a asegurarse de que los contenedores estuvieran completamente llenos y de manera apropiada con paquetes pequeños antes de embarcarlos.

www.emeryworld.com

Quizás la fortaleza del enfoque de Skinner radica en ser demasiado afín a los requisitos de la buena administración. Resalta la remoción de obstrucciones al desempeño, planeación y organización cuidadosa, control a partir de la realimentación y la expansión de la comunicación.

Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland

David C. McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas motivadoras.[16] Las clasifica como la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro. Se ha realizado investigación considerable sobre los métodos de probar a las personas con respecto a los tres tipos de necesidades y McClelland y sus asociados han investigado de manera sustancial, especialmente sobre la necesidad de logro.

Teoría de las necesidades de McClelland
Las necesidades motivadoras básicas son la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro.

Los tres impulsores, poder, afiliación y logro, son importantes para la administración, pues todas deben ser reconocidas para que una empresa organizada funcione bien.

Necesidad de poder

McClelland y otros investigadores encontraron que las personas con una alta necesidad de poder tienen gran preocupación por ejercer influencia y control. En general, esos individuos buscan posiciones de liderazgo; con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, de cabeza dura y exigentes; y disfrutan de enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación

Las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común derivan placer cuando son amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas y disfrutar una interacción amistosa con los demás.

[16] McClelland, David C., *The Achievement Motive, Nueva York: Appleton-Century-Crofts*, 1953; Studies in Motivation, Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1955; y *The Achieving Society*, Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961. Véase también su "Achievement Motivation Can Be Developed", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1965, pp. 6-24, 178; y, con David G. Winter, *Motivating Economic Achievement*, Nueva York: Free Press, 1969.

Necesidad de logro[17]

Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un igual temor intenso del fracaso. Quieren ser desafiados y se establecen metas moderadamente difíciles (más no imposibles). Asumen un enfoque realista al riesgo; no es probable que sean jugadores, sino más bien prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo y les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, les gusta trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propio espectáculo.

Cómo se aplica el enfoque de McClelland a los gerentes

En estudios de investigación de McClelland y otros, los empresarios, personas que empiezan y desarrollan un negocio u otro tipo de empresa mostraron impulsos de una alta necesidad de logro y una relativamente alta necesidad de poder, pero calificaban bastante bajo en su necesidad de afiliación. En general, los gerentes se mostraron altos en logro y poder y bajos en afiliación, pero no tan altos o tan bajos como los empresarios.

McClelland encontró más claro el patrón de motivación del logro en personas en compañías pequeñas, donde el presidente por lo general tiene una muy alta motivación al logro. En compañías grandes, lo interesante fue que los directores ejecutivos son sólo promedio en motivación al logro y a menudo más fuertes en impulsos de poder y afiliación. Los gerentes en la parte media alta de la administración de esas compañías calificaron más alto que sus presidentes en motivación al logro. Quizás, como indica McClelland, estas calificaciones son comprensibles. El director ejecutivo ha "llegado", en tanto que los de abajo luchan por avanzar.

A menudo se plantea la pregunta de si todos los gerentes deberían calificar alto en la motivación al logro. Las personas que califican alto tienden a avanzar más rápido que los que no. Como la administración requiere otras características además del impulso de logro, cada compañía debería tener muchos gerentes que aun teniendo una motivación al logro bastante fuerte, también tienen una alta necesidad de afiliación. Esta última necesidad es importante para trabajar con las personas y para coordinar los esfuerzos de individuos que trabajan en grupos.

Técnicas de motivación especiales

Después de ver las teorías de la motivación, bien podríamos preguntar lo que significan para los administradores. ¿Qué técnicas de motivación pueden utilizar los administradores? Si bien la motivación es tan compleja e individualizada que no puede haber una mejor respuesta única, pueden identificarse algunas de las más importantes técnicas de motivación.

[17] McClelland, David C., "That Urge to Achieve", en Richards, Max D. (ed.), *Readings in Management*, 7a ed., Cincinnati, OH: South-Western, 1986, pp. 367-375.



Perspectiva internacional

La motivación del salario en América Latina

En los últimos años, los sueldos en América Latina sea han apreciado, en particular los de los administradores de alto nivel. En particular, los sueldos en Brasil son los más altos de la región. Así, no es raro que un director ejecutivo brasileño gane cerca de 52 800 dólares al mes, mientras que uno mexicano, que es un país con salarios al alza, gane 35 000 dólares aproximadamente.

Estos sueldo se deben al crecimiento que ha experimentado América Latina, que, a su vez, ha impulsado la demanda de ejecutivos. Mientras que en Estados Unidos se espera que los sueldos aumenten 3.5%, en América Latina el aumento será de 4 a 4.5%.

Por otro lado, en Colombia, los ejecutivos se mueven no por el aumento salarial, sino por el regreso a su país o por el desafío del puesto en sí. Lo mismo sucede en Argentina, que no hay aumento de salario, pero los ejecutivos tienen otros beneficios, como automóvil de la empresa, seguros o plan de retiro.

Fuente: Con información de Felipe Aldunate, "Nos vamos a Brasil", *América Economía*, Santiago, núm. 327, 18-31 de agosto de 2006, pp. 70-71.

Dinero[18]

El dinero nunca puede ser sobreestimado como motivador. Ya sea en la forma de salarios, trabajo por pieza (pagado por unidades producidas a cierto nivel de calidad), o cualquier otro incentivo de pago, bonos, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier cosa que pueda darse a las personas por su desempeño, el dinero es importante. Y como algunos autores señalan, el dinero a menudo es más que valor monetario; también significa estatus o poder, u otras cosas.

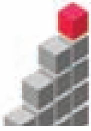
El **Dinero** a menudo es más que valor monetario; también significa estatus o poder, u otras cosas.

Los economistas y la mayoría de los gerentes han tendido a colocar el dinero alto en la escala de los motivadores, en tanto que los científicos del comportamiento tienden a colocarlo bajo. Tal vez ninguno de los puntos de vista es correcto. Pero si el dinero es el tipo de motivador que puede y debe ser, los administradores deben recordar varias cosas.

Primero, es probable que el dinero, como tal, sea más importante para las personas que tienen familia, por ejemplo, que para las personas que han "llegado", en el sentido de que sus necesidades financieras no son tan urgentes. El dinero es un medio urgente para lograr un estándar de vida mínimo, aun cuando éste pueda volverse más alto conforme las personas se vuelven más acomodadas. Un individuo que antes se conformaba con una casa pequeña y un coche de precio bajo, pudiera ahora derivar la misma satisfacción sólo de una casa grande y cómoda y un automóvil más o menos lujoso. Y no obstante, es imposible generalizar aun en estos términos. Para algunas personas, el dinero siempre será de mayor importancia, en tanto que para otros puede nunca serlo.

Segundo, tal vez sea bastante cierto que en la mayoría de los tipos de negocios y otras empresas, el dinero es utilizado como un medio para mantener a una organización con el personal apropiado y no básicamente como motivador. Las empresas suelen hacer competitivos sus sueldos y salarios dentro de su industria y su área geográfica para atraer y retener a la gente.

18 Para una variedad de temas y estudios de recursos humanos, que incluyen beneficios, véase http://was.hewitt.com/hewitt, consultado el 12 de junio, 2002.



Perspectiva internacional

La otra cara de la moneda

La atracción del dinero y el poder pueden llevar a acciones inapropiadas e ilegales. Ivan F. Boesky fue acusado de comerciar con información privilegiada que resultó en enormes utilidades personales y una multa de 100 millones de dólares. El escándalo, uno de los peores en Wall Street desde el decenio de 1920, sacudió la confianza pública con el temor de que el comercio de acciones pueda estar arreglado.[19] Si bien el dinero es utilizado a menudo para motivar, también se presta a la avaricia humana, lo cual adormece la conciencia y puede resultar en un comportamiento carente de ética e ilegal.

Tercero, el dinero, como motivador, tiende a opacarse un tanto por la práctica de hacer los salarios de los diversos gerentes razonablemente similares. En otras palabras, las organizaciones a menudo tienen gran cuidado de asegurar que las personas en niveles comparables reciban la misma, o casi la misma, compensación. Esto es comprensible, pues las personas generalmente evalúan su compensación a la luz de lo que sus pares reciben.

Cuarto, si el dinero debe ser un motivador efectivo, las personas en diversas posiciones, aunque de similar nivel, deben recibir salarios y bonos que reflejen su desempeño individual. Aun si una compañía está comprometida a la práctica de sueldos y salarios comparables, una empresa bien administrada nunca estará ligada a la misma práctica con respecto a bonos. De hecho, a menos que los bonos para gerentes estén basados en mayor grado en el desempeño individual, la empresa no está comprando mucha motivación con ellos. La forma de asegurarse de que el dinero tiene un significado, como recompensa de un logro y como un medio para dar placer a las personas por un logro, es basar la compensación en el desempeño, tanto como sea posible.

Es muy cierto que el dinero puede motivar sólo cuando un pago prospecto es grande en relación con el ingreso de una persona. El problema con muchos incrementos de sueldos y salarios, y hasta con el pago de bonos, es que no son lo bastante grandes para motivar al receptor. Pueden mantener al individuo alejado de la insatisfacción y buscar otro trabajo, pero no es probable que sean un fuerte motivador, a menos que sean lo suficientemente grandes para ser sentidos. En Japón, es una tradición que la paga y la promoción se basen en la antigüedad. Sin embargo, en algunas compañías japonesas se ha introducido el pago por méritos. El motivo es que algunos jóvenes profesionales japoneses están dejando puestos seguros por un trabajo emocionante en las compañías de internet. Para retener a los empleados, las compañías utilizan el pago por méritos basado en el desempeño.

Otras consideraciones sobre las recompensas

Las **recompensas intrínsecas** pueden incluir un sentimiento de logro y autoactualización.

Las **recompensas extrínsecas** incluyen beneficios, reconocimientos, símbolos de estatus y dinero.

Implícitas en la mayoría de las teorías de la motivación están las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las *recompensas intrínsecas* pueden incluir una sensación de logro, o hasta de autoactualización. Las *recompensas extrínsecas* incluyen beneficios, reconocimiento,

[19] Glaberson, William B., Jeffrey M. Laderman, Christopher Power y Vicky Cahan, "Who'll Be the Next to Fall?" *BusinessWeek*, 1 de diciembre, 1986, pp. 28-30; Welles, Chris y Gary Weiss, "A Man Who Made a Career of Tempting Fate", ibid., pp. 34-35.

símbolos de estatus y, por supuesto, dinero. Algunos planes de compensación pueden no proporcionar un fuerte incentivo, como el salario por hora, semanal o hasta anual. Por otra parte, los *planes de incentivos* pueden basarse en trabajo por pieza, comisión de ventas, pago por méritos, planes de bonos, reparto de utilidades o ganancias (por ejemplo, ganancia por productividad) y opciones de acciones. En el capítulo 12 sobre la evaluación del desempeño, presentamos el plan de incentivos de la Lincoln Electric Company. Algunas compañías ofrecen planes de compensación de "cafetería" adaptados a las necesidades y preferencias del empleado individual.

La paga se basa en el **desempeño individual**, del grupo y organizacional.

La paga se basa en el desempeño individual, del grupo y organizacional. Cuando el pago sólo es por el *desempeño individual*, las personas compiten entre ellas, lo cual hace difícil el trabajo en equipo y la cooperación. Por otra parte, si el desempeño del grupo es el único criterio para el pago por méritos, algunos individuos pueden no contribuir su parte justa del esfuerzo. Considerar el *desempeño organizacional* como un criterio para los bonos se basa en la noción de que los empleados contribuyeron a un desempeño sobresaliente y, por tanto, deben ser recompensados. Para otorgar los beneficios de los sistemas de recompensas individual, de grupo y organizacional, algunas compañías usan una combinación de planes.

Participación

Hay una percepción y el uso creciente de una técnica que ha recibido fuerte apoyo por la teoría e investigación de la motivación, se trata de la participación. Sólo pocas veces las personas no son motivadas al ser consultadas sobre una acción que los afecta, al ser parte "del acto". Además, la mayoría de las personas que están al centro de una operación tienen conocimiento de los problemas y su solución. En consecuencia, el tipo de participación correcta rinde motivación y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

La participación también es un medio de reconocimiento. Es atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación. Ante todo, da a las personas un sentido de logro. Pero alentar la participación no debe significar que los gerentes debiliten su posición. Aunque alienten la participación de los subordinados en cuestiones donde los últimos pueden ayudar y aun cuando escuchen con cuidado, ellos mismos deben decidir sobre asuntos que requieran su decisión.

Calidad de la vida laboral

www.qwl.com

Uno de los enfoques más interesantes para la motivación es el programa de la calidad de la vida laboral (CVL, que es un enfoque de sistemas del diseño del puesto y un desarrollo prometedor en el amplio panorama del enriquecimiento del puesto, combinado con un fundamento en el enfoque de los sistemas sociotécnicos a la administración (véase el capítulo 1). CVL no sólo es un enfoque muy amplio al enriquecimiento del puesto, sino un campo interdisciplinario de consulta y acción, el cual combina la psicología industrial y organizacional y la sociología, la ingeniería industrial, la teoría de la organización y el desarrollo, la teoría de la motivación y de liderazgo y las relaciones industriales. Aun cuando la CVL obtuvo relevancia sólo en el decenio de 1970, ahora hay cientos de casos de estudio y programas prácticos y varios centros de CVL, básicamente en Estados Unidos, Gran Bretaña y Escandinavia.

El CVL ha recibido un apoyo entusiasta de varias fuentes. Los administradores la consideran como un medio prometedor para tratar la productividad estancada, en especial en Estados Unidos y Europa. Trabajadores y representantes sindicales también



Perspectiva internacional

CVL en acción

En el desarrollo de un programa CVL, normalmente se emprenden ciertos pasos. Por lo común, se establece un comité para dirigir la administración laboral, casi siempre con un especialista en CVL o un asesor, que está a cargo de encontrar formas de fortalecer la dignidad, la importancia y productividad de los puestos a partir del enriquecimiento y rediseño del puesto. La participación de los trabajadores y sus sindicatos (si la operación está sindicalizada) en el esfuerzo, es considerada importante, no sólo por el ejercicio de la democracia industrial, sino debido a la gran ventaja práctica que ofrece: las personas en el puesto son las indicadas para identificar qué lo enriquecería para ellas mismas y hacer posible para ellos ser más productivos. Esta técnica de CVL típica tiende a resolver el problema encontrado en muchos programas de enriquecimiento del puesto donde los trabajadores no son consultados sobre qué haría el trabajo más interesante para ellos.

De las deliberaciones de este comité, se pueden sugerir varios cambios en el diseño de los puestos y de todo el ambiente de trabajo. Las recomendaciones del comité pueden extenderse a asuntos como reorganización de la empresa, medios para mejorar la comunicación, problemas que podrían no haber surgido antes y sus soluciones, cambios en la distribución del trabajo a partir de modificaciones técnicas como el rediseño de una línea de ensamble, mejor control de calidad y otras cosas que podrían mejorar la salud organizacional y la productividad.

la han visto como un medio para mejorar las condiciones de trabajo y la productividad y como un medio para justificar sueldos más altos. Las dependencias gubernamentales han sido atraídas por la CVL como un medio para incrementar la productividad y reducir la inflación y como una forma para obtener la democracia industrial y minimizar las disputas laborales.

No es de sorprender que la CVL, con tantos rendimientos importantes posibles, se esté difundiendo rápido, en especial en las compañías grandes. Tampoco es una sorpresa que los líderes en la adopción de los programas de CVL sean compañías tan bien administradas como General Motors, Procter & Gamble, American Aluminum (ALCOA) y AT&T.

www.gm.com
www.pg.com
www.alcoa.com
www.att.com

Enriquecimiento del puesto

La investigación y el análisis de la motivación señalan la importancia de hacer los puestos desafiantes y significativos. Esto se aplica a puestos de gerentes y de no gerentes. El enriquecimiento del puesto está relacionado a la teoría de la motivación de Herzberg, donde factores como desafío, logro, reconocimiento y responsabilidad son los verdaderos motivadores. Aun cuando su teoría continúa siendo desafiada, ha llevado a un amplio interés en todo el mundo en el desarrollo de formas de enriquecer el contenido del puesto, en particular para empleados no administrativos.

El enriquecimiento del puesto se debe distinguir del crecimiento del puesto (mas algunos autores no hacen esta distinción). El **crecimiento del puesto** intenta hacer un trabajo más variado al retirar el aburrimiento asociado con la ejecución de operaciones repetitivas. Significa hacer crecer el ámbito del puesto al agregar tareas similares sin aumentar la responsabilidad. Por ejemplo, un obrero de línea de producción puede instalar no sólo el parachoques de un coche, sino el cofre frontal. Los críticos dirían que esto es simplemente agregar una tarea monótona a otra, ya que no incrementa la responsabilidad del obrero. En el **enriquecimiento del puesto**, el intento es construir en los puestos un más alto sentido de desafío y de logro. Los puestos pueden ser enri-

Crecimiento del puesto

Ampliar el ámbito del puesto al agregar tareas similares sin aumentar la responsabilidad.

Enriquecimiento del puesto

Construir en los puestos un más alto sentido de desafío y logro.

quecidos por la variedad. Pero también por: 1) dar a los trabajadores más libertad de decidir acerca de cosas como métodos de trabajo, secuencia y ritmo o la aceptación o rechazo de materiales; 2) alentar la participación de los subordinados y la interacción entre trabajadores; 3) dar a los trabajadores la sensación de responsabilidad personal de sus tareas; 4) dando pasos para asegurar que los trabajadores puedan ver cómo sus tareas contribuyen a un producto terminado y al bienestar de la empresa; 5) dar a las personas realimentación sobre su desempeño en el puesto, de preferencia antes de que sus supervisores la obtengan, y 6) involucrar a los trabajadores en el análisis y cambio de aspectos físicos del ambiente de trabajo, como la distribución, temperatura, iluminación y limpieza de la oficina o planta.

Limitaciones del enriquecimiento del puesto

Hasta los más fuertes defensores del enriquecimiento del puesto admiten con facilidad que hay limitaciones en su aplicación. Una de ellas es la tecnología. Con maquinaria especializada y técnicas de línea de ensamble, puede que no sea posible hacer todas las tareas muy significativas. Otra limitación son los costos. General Motors probó equipos de seis y tres personas en el ensamble de casas a motor, pero encontró que este enfoque era demasiado difícil, lento y costoso. Por otra parte, dos fabricantes de autos suecos, Saab y Volvo, han utilizado el enfoque de equipos y encontraron que los costos sólo son ligeramente más altos y creen que este incremento es más que compensado por la reducción en el absentismo y la rotación.

www.gm.com
www.saab.com
www.volvo.com

También hay dudas en cuanto a si los trabajadores en realidad quieren el enriquecimiento del puesto, en especial el del tipo que cambia el contenido básico de sus puestos. Varias encuestas de actitudes de los trabajadores, hasta las actitudes de los trabajadores de líneas de ensamble, han mostrado que un alto porcentaje de trabajadores no están insatisfechos con sus puestos y que pocos quieren trabajos "más interesantes". Lo que estos trabajadores parecen querer ante todo es seguridad en el empleo y paga. Más aún, a los trabajadores les preocupa que cambiar la naturaleza de las tareas para incrementar la productividad signifique la pérdida de empleos.

Las limitaciones del enriquecimiento del puesto aplican principalmente a puestos de bajas habilidades. Los puestos de trabajadores con muchas habilidades, de profesionales y gerentes ya contienen distintos grados de reto y logro. Tal vez podrían ser enriquecidos considerablemente más de lo que ya están, pero esto quizás podría hacerse mejor con técnicas administrativas como administrar por objetivos, utilizar más guía de políticas con delegación de autoridad, introducir más símbolos de estatus en la forma de títulos e instalaciones de oficinas y atar bonos y otras recompensas más estrechamente al desempeño.

Hacer efectivo el enriquecimiento del puesto

Pueden utilizarse varios enfoques para que el enriquecimiento del puesto sea importante para las motivaciones de más alto nivel. Primero, las organizaciones necesitan una mejor comprensión de lo que las personas quieren. Como han señalado varios investigadores de la motivación, los deseos varían con las personas y las situaciones. La investigación ha demostrado que los trabajadores con pocas habilidades quieren factores como seguridad en el empleo, pago, beneficios, reglas menos restrictivas y supervisores más amables y comprensivos. Conforme las personas ascienden en la escala de una empresa, encuentran que otros factores se vuelven más y más importantes. Pero se ha

hecho poca investigación sobre el enriquecimiento del puesto para profesionales de alto nivel y gerentes.

Segundo, si la mejora de la productividad es la meta principal del enriquecimiento, el programa debe mostrar cómo se beneficiarán los trabajadores. En una compañía con flotillas de camiones de servicio con dos operadores no supervisados, un programa para dar a estos empleados 25% de los ahorros en costos por incrementar la productividad, estableciendo con claridad que la compañía se beneficiaría de sus esfuerzos, resultó en un sorprendente incremento en los resultados y un mucho mayor interés en estos puestos.

Tercero, a las personas les gusta involucrarse, que se les consulte y se les dé la oportunidad de ofrecer sugerencias. Les gusta ser consideradas como personas. En una planta de misiles aeroespaciales, creciente moral y productividad, así como una reducción considerable de la rotación y el absentismo, resultaron de la simple técnica de colocar placas con los nombres de los empleados en sus estaciones de trabajo y que cada grupo del programa, de la producción de partes y ensamble a inspección, trabajen en un área en la que máquinas y equipo fueron pintados de un color diferente para cada grupo.

Cuarto, a las personas les agrada sentir que sus gerentes en verdad están preocupados por su bienestar. A los trabajadores les gusta saber lo que hacen y por qué. Les gusta la realimentación sobre su desempeño. Les gusta ser apreciados y reconocidos por su trabajo.

Un enfoque de sistemas y contingencia de la motivación

La motivación debe ser considerada desde un punto de vista de sistemas y contingencia.

El anterior análisis de teoría, investigación y aplicación demuestra que la motivación debe ser considerada desde un punto de vista de sistemas y contingencia. Dada la complejidad de motivar a la gente con personalidades individuales y en diferentes situaciones, el riesgo del fracaso existe cuando cualquier motivador único, o grupo de motivadores, se aplica sin tomar en cuenta estas variables. El comportamiento humano no es una cuestión simple, sino debe ser contemplado como un sistema complejo de variables e interacciones de los que ciertos factores de motivación son un elemento importante.

Resumen

Dirigir es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y del grupo. Las personas asumen diferentes roles y la persona promedio no existe. Al trabajar hacia las metas, un gerente debe tomar en cuenta la dignidad de toda la persona.

La motivación no es un concepto sencillo; más bien, está relacionado con varios impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los gerentes motivan al proporcionar un ambiente que induce a los miembros de la organización a contribuir.

Hay diferentes puntos de vista y suposiciones acerca de la naturaleza humana. McGregor llamó sus series de suposiciones acerca de las personas la teoría X y la teoría Y. La teoría de Maslow sostiene que las necesidades humanas forman una jerarquía que va de las necesidades de más bajo orden (necesidades fisiológicas) a las de más alto orden (la necesidad de autoactualización). La teoría ERG de Alderfer, sólo tiene tres categorías (la de Maslow tiene cinco), sugiere que una persona puede ser motivada en más de una categoría al mismo tiempo. Según la

teoría de dos factores de Herzberg, hay dos series de factores de motivación. En una serie están los insatisfactores, relacionados con el contexto del puesto (circunstancias y condiciones). La ausencia de estos factores resulta en insatisfacción. En la otra serie están los satisfactores, o motivadores, relacionados con el contenido del trabajo.

La teoría de las expectativas de la motivación de Vroom sugiere que las personas son motivadas a alcanzar una meta si creen que merece la pena y si sus actividades los ayudarán a alcanzar la meta. El modelo de Porter y Lawler tiene muchas variables. En esencia, el desempeño es una función de la capacidad, la percepción de la tarea requerida y el esfuerzo. El esfuerzo es influido por el valor de las recompensas y la probabilidad percibida del esfuerzo-recompensa. El logro del desempeño, a su vez, está relacionado con recompensas y satisfacción.

La teoría de la equidad se refiere al juicio subjetivo de un individuo acerca de lo justo de la recompensa recibida por insumos en comparación con las recompensas de otros. La teoría del reforzamiento de Skinner sugiere que las personas son motivadas por la alabanza por un comportamiento deseable; las personas deben participar en el establecimiento de sus metas y recibir realimentación regular con reconocimiento y alabanza. Las metas pueden motivar si son alcanzables, verificables, comprendidas y aceptadas por las personas que tienen que alcanzarlas. La teoría de McClelland se basa en la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro.

Técnicas de motivación especiales incluyen usar el dinero y otras consideraciones de recompensas, alentar la participación y mejorar la calidad de la vida de trabajo. El enriquecimiento del puesto busca hacer los puestos desafiantes y significativos. Aun cuando se han registrado algunos éxitos con el enriquecimiento del puesto, no deben ignorarse ciertas limitaciones.

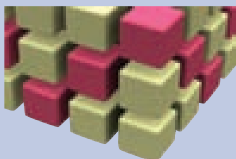
La complejidad de la motivación requiere un enfoque de contingencia que toma en cuenta factores ambientales.



Ideas y conceptos básicos

Dirigir
Factores humanos en la administración
Dignidad individual
Motivación
Teoría X y teoría Y de McGregor
Jerarquía de las necesidades de Maslow
Teoría ERG de Alderfer
Teoría de la motivación-higiene de Herzberg
Teoría de las expectativas de Vroom
Modelo de la motivación de Porter y Lawler
Teoría de la equidad
Teoría del establecimiento de metas de la motivación
Reforzamiento positivo o modificación del comportamiento
Teoría de las necesidades de McClelland
Dinero y otras consideraciones de recompensas
Calidad de la vida laboral
Enriquecimiento del puesto
Enfoque de sistemas y contingencia a la motivación

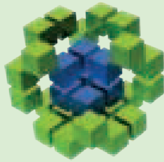
Para analizar



1. ¿Qué es la motivación? ¿Cómo aprovecha y contribuye la administración efectiva a la motivación?
2. ¿Cuáles son las suposiciones de la teoría X y la teoría Y? Establezca sus motivos para estar de acuerdo o en desacuerdo con estas suposiciones. ¿Cuáles son algunos de los malentendidos de estas teorías?
3. ¿Por qué se ha criticado la teoría de las necesidades de Maslow? ¿Hasta qué grado es válido?
4. Compare y contraste las teorías de Maslow y Herzberg de la motivación. ¿Con base en qué se ha criticado la teoría de Herzberg? ¿Por qué supondría usted que el enfoque de Herzberg ha sido muy popular entre los gerentes practicantes?
5. Explique la teoría de las expectativas de Vroom de la motivación. ¿En qué difiere del enfoque de Porter y Lawler? ¿Cuál le parece más precisa? ¿Cuál es más útil en la práctica?
6. Explique la teoría de la motivación de McClelland. ¿Cómo se ajusta a un enfoque de sistemas?

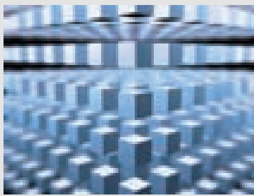
7. "No se puede motivar a los administradores. Son autopropulsados. Sólo apártese de su camino si en verdad quiere desempeño". Comente.
8. ¿A qué grado y cómo es el dinero un motivador efectivo?
9. ¿Qué lo motiva a usted a buscar la excelencia en su trabajo en la escuela? ¿Aparecen estas fuerzas de motivación en alguno de los modelos analizados en el capítulo?

Ejercicios y actividades



1. El instructor puede hacer una encuesta en clase y pedir a los estudiantes que respondan a dos preguntas: 1) "¿Puede describir en detalle cuándo se sintió excepcionalmente bien acerca de su trabajo?" y 2) "¿Puede describir cuándo se sintió excepcionalmente mal acerca de su trabajo?". Los estudiantes deben anotar sus respuestas en una hoja de papel. Luego cada individuo deberá ser alentado a compartir su buena o mala experiencia de trabajo con la clase. El instructor puede clasificar las respuestas según la teoría de dos factores de Herzberg y señalar las debilidades en este diseño de investigación.
2. Obtenga información sobre una organización que conozca e identifique los motivos por los que las personas contribuyen a las metas de la empresa.

Investigación en internet



1. Navegue por internet en busca del término "motivación". Obtendrá muchos "contactos" ("hits"). Seleccione uno para discutirlo en clase.
2. Utilice un mecanismo de búsqueda popular y anote el nombre y apellido de cualquiera de los autores discutidos en el capítulo. ¿Encuentra información que vaya más allá de lo que se discutió en el capítulo? De ser así, ¿de qué se trata?



Caso internacional 14.1

Administrar a la manera Hewlett-Packard: ¿Continuará?[20]

William R. Hewlett y David Packard son dos líderes organizacionales que demostraron un estilo gerencial único. Iniciaron operaciones en una cochera pequeña en 1939 con 538 dólares y eventualmente construyeron una compañía muy exitosa que ahora produce más de 10 000 productos como computadoras, equipo periférico, instrumentos de prueba y medición y calculadoras de mano. Quizá aún más conocido que sus productos es el distintivo estilo gerencial pregonado y practicado en Hewlett-Packard (HP). Es conocido como "La manera HP".

[20] La información para este caso fue recopilada de varias fuentes, que incluyen Guzzardi, Jr., Walter, "The U.S. Business Hall of Fame", *Fortune*, 14 de marzo, 1988, pp. 142-144; *HP Annual Report*, 1987; Levine, Jonathan B., "Mild-mannered Hewlett-Packard Is Making Like Superman", *BusinessWeek*, 7 de marzo, 1988, pp. 110-114; Verespej, Michael A., "Where People Come First", *Industry Week*, 16 de julio, 1990, pp. 22-32; "The Hewlett-Packard/Compaq Merger", *The Economist*, 6 de abril, 2002, p. 52; "Let the HP-Compaq Merger Begin", *BusinessWeek*, 12 de mayo, 2002, p. 54; Lashinsky, Adam, "Hanging Chads: Take 2", *Fortune*, 13 de mayo, 2002, pp. 28-29; http://www.hp.com/hpinfo/execteam/bios/fiorina.html, consultado el 3 de enero, 2007.

¿Cuál es la Manera HP? Creo que en términos generales son las políticas y acciones que fluyen de la creencia de que hombres y mujeres quieren hacer un buen trabajo, un trabajo creativo y que si se les proporciona el ambiente apropiado, lo harán.

Bill Hewlett, co-fundador de HP[21]

Los valores de los fundadores, que se retiraron de la administración activa en 1978, aún prevalecen en la organización. La manera HP resalta la honestidad, una fuerte creencia en el valor de las personas y la satisfacción al cliente. El estilo gerencial también da importancia a una política de puertas abiertas, que promueve el esfuerzo de equipo. La informalidad en las relaciones personales se ilustra por el uso de nombres de pila. La administración por objetivos es complementada por lo que se conoce como administrar caminando por ahí. Al recorrer la organización, los altos gerentes se mantienen en contacto con lo que en realidad sucede en la compañía.

Este clima organizacional informal no significa que la estructura de la organización no ha cambiado. En verdad, los cambios organizacionales en el decenio de 1980 como respuesta a fuerzas ambientales fueron bastante difíciles. Sin embargo, estos cambios resultaron en un extraordinario crecimiento de la compañía en ese decenio.

No obstante, en el siglo XXI la fortuna empezó a cambiar. En el nuevo ambiente competitivo, HP consideró necesario fusionarse con Compaq, otro gigante de las computadoras. La arquitecta de la fusión, Carly Fiorina, tuvo la fuerte oposición de Walter Hewlett, el hijo de William Hewlett. Después de una cerrada votación, la fusión fue aprobada, pero no sin el desafío del señor Hewlett. No obstante, la fusión que tenía la oposición de la mayoría de los empleados de HP, fue aprobada. Ahora empieza el reto para la Carly Fiorina, no sólo para reestablecer la moral de la gente de HP, sino de fundir la cultura de HP con la de Compaq. Los críticos anticipan que La manera HP no puede continuar.[22] ■

Preguntas

1. ¿Está la manera de administrar HP creando un clima en el que los empleados están motivados a contribuir a las metas de la organización? ¿Qué hay de único en La manera HP?
2. ¿Funcionaría el estilo gerencial de HP en cualquier organización? ¿Por qué? ¿Cuáles son las condiciones para que ese estilo funcione?
3. ¿Cree que es posible mantener La manera HP después de la fusión con Compaq, la batalla en tribunales y la moral dañada en HP? ¿Por qué?



Caso internacional 14.2

Proactiva, S.A.

Caso elaborado por el profesor Juan Guzmán Cuevas, Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile

Proactiva Consulting Management, S.A., empresa consultora en la que trabajan 25 personas, brinda asesorías y capacitación a empresas en Chile en el ámbito de la administración de empresas y administración de recursos humanos.

Comenzó a funcionar en 1999, con Alejandra Palacios y Mauricio Manríquez. Palacios, experta en educación y experto en comunicación, respectivamente. Habían trabajado durante un año seis meses en otra empresa dedicada a las comunicaciones y la capacitación, pero decidieron, luego de muchas conversaciones, formar su propia empresa, con la idea de que fuera la mejor empresa en asesorías.

21 www.hp.com/abouthp/hpway.html#values, consultado el 12 de junio, 2002.

22 Nota: en febrero de 2005, la señora Fiorina fue despedida. http://www.internetnews.com/bus-news/article.php/3481866, consultado el 2 de febrero, 2007; http://money.cnn.com/2005/02/09/technology/hp_fiorina/index.htm, consultado el 3 de febrero, 2007. En un artículo de octubre de 2006, analiza su caso en una entrevista http://money.cnn.com/2006/10/09/technology/fastforward_fiorina.fortune/index.htm, consultado el 3 de febrero, 2007. Para su carrera, véase http://en.wikipedia.org/wiki/Carly_Fiorina, consultado el 3 de febrero, 2007.

Antes de renunciar a su antigua empresa, convencieron, para que participaran con ellos como socios, a otros dos profesionales. La invitación era crear una compañía de acuerdo a un ideal de organización. Los dos profesionales eran, Diego Rivera y Juan Guzmán, Rivera era un psicólogo reconocido por sus aportes al sistema constructivista en psicología, y Guzmán un experto en desarrollo organizacional.

Al comienzo, el negocio fue fácil, pues un importante número de clientes continuaron con ellos. Lo que sí los complicó, fue el alto número de empresas asesoras que existen en Chile. Sin embargo, ellos pensaban que tenían todas las condiciones para salir adelante ya que el éxito era su fin a alcanzar, los sueldos de cada uno se habían duplicado, y recuperado la inversión inicial, las relaciones con los clientes eran cada día mejor, haciendo su sueño realidad.

Su modo de trabajo era con una clara orientación hacia el cliente, cada uno de ellos era director de cuentas y tenía la responsabilidad sobre su grupo-cliente, cada uno sabía cómo hacer prosperar el negocio y se sentían absolutamente apoyados y sincronizados con los otros tres socios, tanta era la unión que sentían que ante cualquier problema, ya sea laboral o personal, se apoyaban incondicionalmente. Ese espíritu de confianza, lealtad y amistad, lo transmitieron a toda la organización, logrando que el trabajo en Proactiva sea un lugar donde los clientes, sin duda, notaban la calidad en las relaciones interpersonales, sintiéndose orgullosos del "sello Proactiva".

Proactiva se convirtió en el lugar ideal para trabajar, por lo que, dedicar tiempo al trabajo era divertido, estimulante y satisfactorio.

El trabajo comenzaba muy temprano por la mañana, siempre en terreno, en reuniones con clientes o tratando de captar nuevos, los cuatro socios no paraban hasta muy tarde en la noche, ya que también preparaban las asesorías y capacitaciones para lo que la empresa había sido creada.

Durante el segundo año de vida, las cosas empezaron a cambiar, las largas horas y el ritmo de trabajo fueron cansando a Palacios y Manríquez, pues cada uno tenía compromisos familiares y querían más tiempo libre. Por lo que necesitaban organizar la forma de trabajo de otra manera, con horarios establecidos de inicio y término, mayor control y una clara división de las funciones.

Rivera y Guzmán, que eran solteros, les fascinaba este estilo de trabajo y estaban dispuestos a mantener el "sello Proactiva".

A medida que el tiempo pasaba, se hacían más claras las diferencias ideológicas de cómo hacer el trabajo entre los socios. Palacios y Manríquez, se quejaban constantemente sobre la falta de sistemas de control y de las largas ausencias de la oficina debido a las reuniones con sus clientes. Mientras que Rivera y Guzmán eran fanáticos del "sello Proactiva"; los clientes estaban satisfechos, los recomendaban y eso era lo que realmente importaba.

Al comienzo del tercer año, las diferencias estaban a punto de provocar una ruptura, los cuatro socios se la pasaban en eternas discusiones sobre cómo manejar el negocio y estas diferencias eran cada vez más profundas. En síntesis las discusiones estaban tensando las relaciones personales, la confianza y la lealtad; Proactiva dejaba de ser un lugar divertido, estimulante y satisfactorio.

Palacios y Manríquez decidieron reunirse por separado y comenzar a planificar la mejor forma de reorganizar Proactiva, la idea era entregar la propuesta en una reunión que tendrían dentro de cuatro días más. Llegó el día en el que Palacios y Manríquez propusieron su fórmula de orden, Rivera y Guzmán estuvieron de acuerdo y apoyaron la propuesta.

La reunión dio de qué hablar en Proactiva durante ocho semanas, se conversaba en los pasillos, en la hora del almuerzo, los empleados sacaban deducciones de lo que pasó, sin embargo, todos siguieron trabajando con el mismo profesionalismo que la empresa requería, pero se sabía que el trabajo ya no era lo mismo, que el "sello Proactiva" se había perdido.

Palacios y Manríquez, estaban más tranquilos y satisfechos, se sentían más ordenados y seguros.

Rivera y Guzmán a los pocos meses crearon una nueva empresa CMG-CONSULTORES, con un sello característico en relaciones interpersonales, divertido y estimulante. ■

Preguntas

1. ¿Cuáles fueron los hechos que marcaron la ruptura de Proactiva?
2. ¿A través de qué estilo de liderazgo situacional y cómo se podría haber manejado la situación?
3. ¿De qué forma se podría haber evitado llegar a los problemas?

Capítulo 15

Liderazgo



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Definir el liderazgo y sus componentes.
2. Describir los enfoques de rasgos y el enfoque de liderazgo carismático y sus limitaciones.
3. Analizar varios estilos de liderazgo con base en el uso de la autoridad.
4. Identificar las dos dimensiones de la rejilla gerencial y los estilos de liderazgo extremo resultantes.
5. Identificar que el liderazgo puede ser visto como un continuo.
6. Explicar el enfoque de contingencia al liderazgo.
7. Describir el enfoque de ruta-meta a la efectividad del liderazgo.
8. Distinguir entre los líderes transaccionales y transformacionales.

Liderazgo y motivación están interconectados.
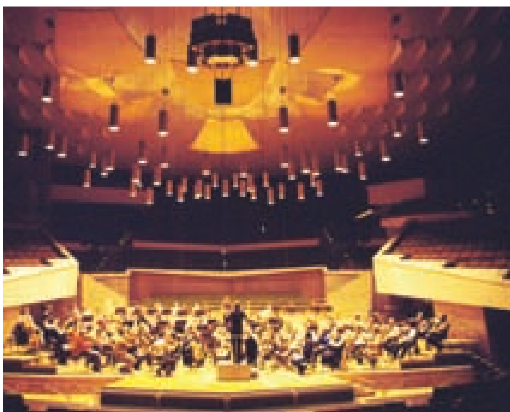
Aunque algunas personas tratan los términos *capacidad de dirigir* y *liderazgo* como sinónimos, los dos deben distinguirse. De hecho, puede haber líderes de grupos completamente desorganizados, pero sólo puede haber administradores, como aquí se conciben, en las estructuras organizadas donde se crean esos roles. Separar el liderazgo de la capacidad de dirigir tiene importantes ventajas analíticas. Permite al liderazgo distinguirlo para su estudio sin la molestia de calificaciones relativas a la cuestión más general de dirigir.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. Como el capítulo lo demostrará, la capacidad de dirigir con efectividad es una de las claves para ser un administrador efectivo; también, emprender las otras actividades esenciales de administrar, hacer toda la tarea gerencial, tiene la importante misión de asegurar que un administrador será un líder efectivo. Los administradores ejercen todas las funciones de su rol para combinar recursos humanos y materiales y lograr los objetivos. La clave para hacer esto es la existencia de un rol claro y un grado de discreción o autoridad para apoyar las acciones de los administradores.

El liderazgo puede ser efectivo de acuerdo con la capacidad de seguir de las otras personas. En otras palabras, la disposición de las personas a seguir es lo que hace líder a una persona. Más aún, las personas tienden a seguir a aquellos a quienes ven que proporcionan un medio para lograr sus deseos, anhelos y necesidades, y responde al permanente deseo de cualquier ser humano de mejorar.

Liderazgo y motivación están interconectados. Al entender la motivación, podemos apreciar mejor lo que las personas quieren y por qué actúan como lo hacen. Los líderes no sólo responden a las motivaciones de los subordinados, sino los despiertan o reprimen por medio del clima organizacional que desarrollan. Estos dos factores son tan importantes para el liderazgo, como para la capacidad de dirigir. El entorno o clima puede ser un motivador o un limitante adentro de una organización.

Definir el liderazgo



El **liderazgo** tiene diferentes significados para distintos autores.[1] Harry Truman, antiguo presidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta hacer y que les guste. En este libro, el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.[2] Apropiadamente, las personas deben ser alentadas a desarrollar, no sólo con disposición a trabajar, sino a hacerlo con celo y confianza. El celo es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus ca-

Liderazgo

Arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.

1 John Kotter distingue entre administración y liderazgo. Contempla la administración como que trata con complejidades, prácticas y procedimientos, responde básicamente a emergencias en organizaciones grandes. En contraste, el liderazgo es considerado como que hace frente al cambio. Liderazgo y administración son considerados complementarios. Véase Kotter, John P., "What Leaders Efectivoly Do", *Harvard Business Review*, diciembre, 2001, primero publicado en 1990.

2 Para otras definiciones del liderazgo, véase Bennis, Warren y James O'Toole, "Don't Hire the Wrong CEO", *Harvard Business Review*, mayo-junio, 2000.



Perspectiva internacional

El liderazgo en Southwest Airlines[3]

Consideremos el estilo de liderazgo de Herbert Kelleher, el presidente del consejo de Southwest Airlines. Crea una sensación de familia entre sus empleados al recordar sus nombres y enviarles tarjetas personales de cumpleaños. En un intento por mantenerse competitivo en la difícil industria de la aviación, pidió y recibió considerables concesiones de los empleados y su sindicato. Su liderazgo de participación directa le ganó el respeto y seguimiento de sus empleados. Las medidas de austeridad se aplican por igual a administradores y empleados. Su oficina, por ejemplo, está en un edificio que parece una barraca. Dirige con el ejemplo a los que lo siguen, parece preocupado por las tareas a realizar y las personas que trabajan para él. Su estilo de liderazgo es congruente con la política de la línea aérea de proporcionar un servicio amable y mantener bajos los costos.

Después del ataque del 11 de septiembre de 2001 al World Trade Center y otras instalaciones en Estados Unidos, la mayoría de las aerolíneas estadounidenses sufrieron grandes pérdidas por la reducción de los viajes por aire. No fue el caso de Southwest. Herb Kelleher y su sucesor, Jim Parker, manejaron la crisis sin despidos al adherirse a la política de Southwest de que la primera prioridad es con los empleados, segunda con los clientes y tercera con los accionistas (a los que, a propósito, les fue muy bien). El enfoque de Southwest a la administración, se centra en mantener las cosas simples, teniendo en esencia un solo tipo de aeronaves (lo que simplifica su mantenimiento y manejo de inventarios de partes de repuesto), manteniendo una rotación corta del tiempo de regreso para optimizar el tiempo que los aviones están en el aire (que es el único momento en el que ganan dinero) y manteniendo contentos a los empleados, resultaron en un desempeño excelente sin pérdidas en los últimos 26 años. No es de sorprender que Herb Kelleher fuese nombrado Morningstar CEO de 2001.[4]

www.southwest.com

pacidades. No se colocan detrás de un grupo para empujar e impulsar; se colocan ante el grupo para facilitar el progreso e inspirar el logro de las metas organizacionales. Un buen ejemplo es el líder de una orquesta, cuya función es producir un sonido coordinado, al tiempo correcto, mediante el esfuerzo integrado de los músicos. La ejecución de la orquesta dependerá de la calidad del liderazgo del director. Y la intensidad con la que los músicos toquen cada pieza depende directamente de ese liderazgo del director, que genere pasión en cada uno de los músicos. Eso hará la diferencia entre una bonita pieza o un concierto excepcional.

Componentes del liderazgo[5]

Los líderes ven hacia el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Los antiguos directores ejecutivos Lee Iacocca de Chrysler y Jack Welch de General Electric, así como Bill Gates de Microsoft han presentado una visión de sus compañías. Los líderes deben vivir y cimentar valores, ya sea preocupación por la calidad, la honestidad y asumir riesgos calculados o preocupación por empleados y clientes.

www.chrysler.com
www.ge.com
www.microsoft.com

Componentes del liderazgo: poder; una comprensión fundamental de las personas; la habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades; el estilo del líder y el desarrollo de un clima organizacional que conduzca.

---

3 "The Corporate Elite", *BusinessWeek*, 19 de octubre, 1990, p. 229. Herbert Kelleher fue votado como el director ejecutivo del año de 1999 por el *Chief Executive*, *www.chiefexecutive.net/mag/146/cover.htm*, consultado el 4 de octubre, 2000.

4 "Morningstar CEO of the Year 2001", www.morningstar.com.

5 Véase también Gardner, Howard, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, Nueva York: Basic Books, 1995; Bennis, Warren, "The Leader as Storyteller", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1996, pp. 154-160.

Cada grupo que opera cerca del total de su capacidad tiene a una persona como cabeza con habilidades en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser un compuesto de al menos cuatro componentes importantes: 1) la capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable, 2) la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones, 3) la capacidad de inspirar y 4) la capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima que conduzca a responder y despertar motivaciones.

El primer componente del liderazgo es el poder. La naturaleza del poder y las diferencias entre poder y autoridad se discutieron en el capítulo 9. El segundo es una comprensión fundamental de las personas. Como en todas las prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, los tipos de fuerzas de motivación y la naturaleza de un sistema de motivación, pero otra es ser capaces de aplicar este conocimiento a las personas y situaciones. Un administrador o cualquier otro líder que conoce el estado actual de la teoría de la motivación y que comprende los elementos de la motivación está consciente de la naturaleza y fortaleza de las necesidades humanas y es más capaz de definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas para obtener las respuestas deseadas. Eso implica conocer y entender a cada uno de sus subordinados.

El tercer componente del liderazgo es la rara habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades a un proyecto. Si bien el uso de motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de las cabezas del grupo, quienes pueden tener cualidades importantes que dan lugar a la lealtad, la devoción y el fuerte deseo de parte de los seguidores de promover lo que los líderes quieren. Ésta no es una cuestión de satisfacción de necesidades; más bien es una cuestión de dar apoyo desinteresado a un campeón escogido. Los mejores ejemplos de liderazgo inspiracional provienen de situaciones desesperanzadoras y atemorizantes: una nación no preparada en la víspera de una batalla, un campo de prisioneros con moral excepcional, o un líder derrotado no abandonado por fieles seguidores. Algunos podrán argumentar que tal devoción no deja de tener cierto egoísmo, que es en el interés de aquellos que enfrentan la catástrofe a seguir a una persona en la que confían. Pero pocos negarán el valor de la importancia personal en cualquier caso. Incluso en las más recientes publicaciones de este tema se habla, no sólo de que apliquen todas sus capacidades actuales en la consecución de sus metas, sino facilitar la posibilidad de descubrir el talento que cada persona posee, y que puede ayudarle a generar un desempeño extraordinario.

El cuarto componente tiene que ver con el estilo del líder y el clima organizacional que él o ella desarrollan. Como mostró el capítulo anterior, la fuerza de la motivación depende en mayor grado de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se cree es requerido, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como el clima organizacional. Estar conscientes de estos factores lleva a investigación considerable sobre el comportamiento del liderazgo y al desarrollo de varias teorías pertinentes. Los puntos de vista que desde hace tiempo se han acercado al liderazgo como un estudio psicológico de relaciones interpersonales han tendido a converger con el punto de vista personal expresado en el libro, que las tareas primarias de los administradores son el diseño y un ambiente para el desempeño.

John Gabarro y John Kotter agregaron otro ingrediente: los administradores efectivos desarrollan una relación saludable con su jefe.[6] Significa que esta relación se basa en la dependencia mutua. Así, el administrador comprende las metas y presiones del jefe y presta atención a sus preocupaciones.

---

[6] Gabarro, John J. y John P. Kotter, "Managing Your Boss", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 2000.



Perspectiva intenacional

Sobre el liderazgo, según Deepak Chopra

En una entrevista realizada al gurú indio del bienestar, Deepak Chopra, se le preguntó sobre el liderazgo, a lo que respondió: se aprende a ser un líder siendo catalizador del cambio y la transformación. Los grandes líderes responden con creatividad, visión y sentido de la unidad, sin importar la magnitud del problema. La inspiración y unidad del grupo se logra al comprender las jerarquías de necesidades. Los grandes líderes están en contacto con todos los niveles de la experiencia humana.

Los consejos de Chopra a los líderes son:

1. Mirar y escuchar sin juzgar, pero considerando los sentimientos. Y responder con visión y creatividad.
2. Delegar para generar autogobierno y elevar al mismo nivel al líder y a sus subordinados.
3. Concienciar es conocer las preguntas que subyacen a los retos y hacer que los seguidores también se las planteen.
4. Actuar es ser coherente con lo prometido, ser persistente, pero a la vez flexible y animoso.
5. Ser libre emocionalmente para comprender las necesidades de los demás sin miedo, sin depresión y sin querer competir.
6. Ser responsable ayuda a asumir los retos significativos con integridad.
7. Ser sincrónico es la capacidad de generar un entorno positivo y encontrar el impulso para ir más allá de lo previsto.

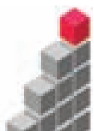
Fuente: Con información de A. Colmenarejo, "Deepak Chopra: 'Todos tenemos talento para el éxito'", en *Expansión y Empleo*, 6 de mayo de 2007, en http://www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/desarrollo_profesional/expomanagement/es/desarrollo/977201.html.

Casi cada rol en una empresa organizada se hace más satisfactorio para los participantes y más productivo para la empresa si unos pueden ayudar a otros a cumplir su deseo de cosas como dinero, estatus, poder y orgullo del logro. El **principio** fundamental **del liderazgo** es: ya que las personas tienden a seguir a aquellos que, desde su punto de vista, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales. Cuanto más comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y cuanto más reflejen esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, más probable es que sean líderes efectivos.

Principio del liderazgo

Ya que las personas tienden a seguir a aquellos que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores y cuanto más reflejen esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, más probable es que sean líderes efectivos.

Dada la importancia del liderazgo en todo tipo de acción de grupo, hay un considerable volumen de teoría e investigación relativo a él. Es difícil resumir tan grande cuerpo de investigación en una forma relevante a la administración de día a día. Sin embargo, a continuación se examinan varios tipos importantes de teoría e investigación del liderazgo, junto con perfiles de algunos tipos básicos de estilos de liderazgo.



Perspectiva internacional

Fumio Mitarai de Canon: no es el director ejecutivo japonés típico

Según los estándares japoneses, Fumio Mitarai es un inconformista. No tiene mucho de constructor de consensos, sino más bien toma acciones decisivas por sí mismo, como discontinuar la división de computadoras personales de Canon. Más aún, en lugar de enfocarse en hacer crecer la participación de mercado (como ha sido típico de las compañías japonesas en Estados Unidos), Mitarai se enfoca en las utilidades. Esta orientación a las utilidades puede haber estado influida por su experiencia en Estados Unidos. Se le atribuye haber dicho, "tenía diferentes estándares de negocios y encontré a Japón demasiado irracional".[7] De cualquier forma, incrementó su participación de mercado digital mundial de 9% en 2000 a 14% en 2001. ¿Seguirán su ejemplo otros gerentes japoneses?

www.canon.com

[7] "Fumio Mitarai, Canon", *BusinessWeek*, 14 de enero, 2002, p. 54.

Enfoques de rasgos del liderazgo[8]

La teoría X y la teoría Y de McGregor

Dos series de suposiciones sobre la naturaleza de las personas.

Antes de 1949, los estudios de liderazgo se basaban en su mayoría en un intento por identificar los rasgos que los líderes poseen. Empezando con la teoría del "gran hombre" de que los líderes nacen, no se hacen, una creencia que se remonta a los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de varios líderes. Esa teoría perdió mucha de su aceptación con el surgimiento de la escuela del comportamiento de la psicología.

Se han realizado muchos estudios de los rasgos. Ralph M. Stogdill encontró que varios investigadores habían identificado rasgos específicos relacionados con la habilidad de liderazgo: 5 rasgos físicos (como energía, presentación y estatura), 4 rasgos de inteligencia y habilidad, 16 rasgos de personalidad (como adaptabilidad, dinamismo, entusiasmo y confianza en sí mismo), 6 características relacionadas con la tarea (como impulso al logro, persistencia e iniciativa) y 9 características sociales (como espíritu de cooperación, habilidades interpersonales y capacidad administrativa).[9]

El análisis de la importancia de los rasgos del liderazgo continúa. En fecha reciente, los siguientes rasgos de liderazgo claves han sido identificados: impulso (incluye logro, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación al liderazgo (la aspiración de dirigir, pero no buscar el poder como tal), honestidad e integridad, confianza en sí mismo (incluye estabilidad emocional), habilidad cognoscitiva y comprensión del negocio. Menos claro es el efecto de la creatividad, flexibilidad y carisma en la efectividad del liderazgo.

En general, el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo. No todos los líderes poseen todos los rasgos y muchos que no son líderes pueden tener la mayoría o todos los rasgos. También, el enfoque de rasgos no ofrece una guía en cuanto a la cantidad que de cualquier rasgo debería tener una persona. Más aún, las docenas de estudios que se han realizado no están de acuerdo en cuanto a qué rasgos son de liderazgo, o cuáles son sus relaciones con instancias reales de liderazgo. La mayoría de estos llamados rasgos en realidad son patrones del comportamiento.

Enfoque de liderazgo carismático

El liderazgo carismático está estrechamente relacionado con el análisis anterior. Uno de los primeros estudios de las características carismáticas fue realizado por Robert J. House.[10] Él y otros autores indican que los líderes carismáticos pueden tener ciertas características, como la confianza en sí mismos, tener convicciones fuertes, articular una visión, ser capaces de iniciar el cambio, comunicar altas expectativas, tener la ne-

---

8 Un enfoque popular al clasificar los rasgos de personalidad es el Indicador de Tipo Meyers-Briggs (MBTI). Jung, Carl, *Psychological Types*, Routledge, London y Kegan Paul, 1923; Quenk, N. L., *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment*, Nueva York: Wiley, 2000.

9 Stogdill, Ralph M., *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Nueva York: Free Press, 1974. Véase también su estudio anterior, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology*, vol. 25 (1948), pp. 35-71. Para un análisis de los rasgos de liderazgo ruso, véase Puffer, Sheila M., "Understanding the Bear: A Portrait of Russian Business Leaders", *Academy of Management Executive*, febrero, 1994, pp. 41-54.

10 House, Robert J., "A 1976 Theory of Charismatic Leadership", en Hunt, J. G. y L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977.

cesidad de influir en los seguidores y apoyarlos, demostrar entusiasmo y emoción, y estar en contacto con la realidad.[11] Si bien pueden ser características admirables, como señalaremos más adelante en el capítulo, otros factores como las características de los seguidores y la situación pueden tener un efecto en la efectividad del liderazgo.

Comportamiento y estilos de liderazgo

Hay varias teorías sobre el comportamiento y estilos de liderazgo. Esta sección se enfoca en: 1) el liderazgo basado en el uso de la autoridad, 2) la rejilla gerencial y 3) el liderazgo que incluye una variedad de estilos que van de un uso máximo a mínimo del poder e influencia.

Estilos basados en el uso de la autoridad

Primeras explicaciones de los estilos de liderazgo los clasificaron sobre la base de cómo los líderes usan su autoridad. Los líderes son vistos como que aplican tres estilos bási-



Perspectiva internacional

Conozca a Azim Premji de Wipro, el arquitecto líder de la alta tecnología de la India[12]

Cuando el señor Premji era un estudiante de ingeniería en la Universidad de Stanford en el decenio de 1960, recibió un requerimiento de la India de regresar a su país de origen para hacerse cargo del negocio de aceite de cacahuate de la familia. La Western India Vegetable Products Limited se convirtió en Wipro, la empresa de 3 mil millones de dólares, líder en tecnología de la información, operaciones de procesos de negocios y la compañía de servicios de investigación y desarrollo. Entre las cuatro compañías de software de amplio nivel en India, Wipro se enfoca en sistemas de tecnología.

Premji es una de las personas más ricas de la India, construyó una compañía con base en valores de liderazgo. Cree que las personas ordinarias son capaces de cosas extraordinarias. Está muy interesado en desarrollar equipos y líderes y participa enseñando en los programas de desarrollo de liderazgo en Wipro. Es reconocido por sus esfuerzos en la administración adelgazada (analizada en el capítulo 20 de esta obra) y fue la primera compañía india en aplicar el enfoque Six Sigma (un nivel de calidad de no más de 3.4 defectos por un millón de operaciones) a la administración de la calidad. Su visión de la sociedad es educación primaria de calidad para cada niño.

El muy respetado Instituto de Tecnología de India, entre otras instituciones, le confirió el grado honorario de doctor. A pesar de su fama y riqueza, es moderado en la selección de autos que conduce, empezando con el Ford Escort (hecho en India y más tarde con el bastante económico Corolla de Toyota).

A través de su liderazgo, Azim Premji transformó la empresa de aceite de cacahuate en una de las compañías de servicios de tecnología indias más respetadas.

www.wipro.com

---

[11] Véase, por ejemplo, Conger, Jay A. y Rabrinda N. Kanung, *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996; Rowden, R. W., "The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", *Leadership and Organization Development Journal*, enero, 2000, pp. 30-35; Goleman, D., *Emotional Intelligence*, Nueva York: Bantam, 1995.

[12] McCormick, Joel, "The World According to Azim Premji", *Stanford Magazine*, mayo-junio, 2006; "Q&A With Wipro's Azim Premji", *Business Week Online*, 27 de noviembre, 2006; Internet http.www.wipro.com, consultado el 30 de noviembre, 2006.

El **líder autocrático** ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos.

El **líder democrático**, o participativo consulta con los subordinados y alienta su participación.

El **líder de rienda suelta** usa el poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia.

cos. El **líder autocrático** ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos. El **líder democrático**, o **participativo** consulta con los subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, al que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

El líder de rienda suelta usa su poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Esos líderes dependen en mayor grado de los subordinados para establecer sus metas y los medios para lograrlas y ven su rol como el de ayudar a las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuar primordialmente como contacto con el ambiente externo del grupo. La figura 15.1 ilustra el flujo de la influencia en las tres situaciones de liderazgo.

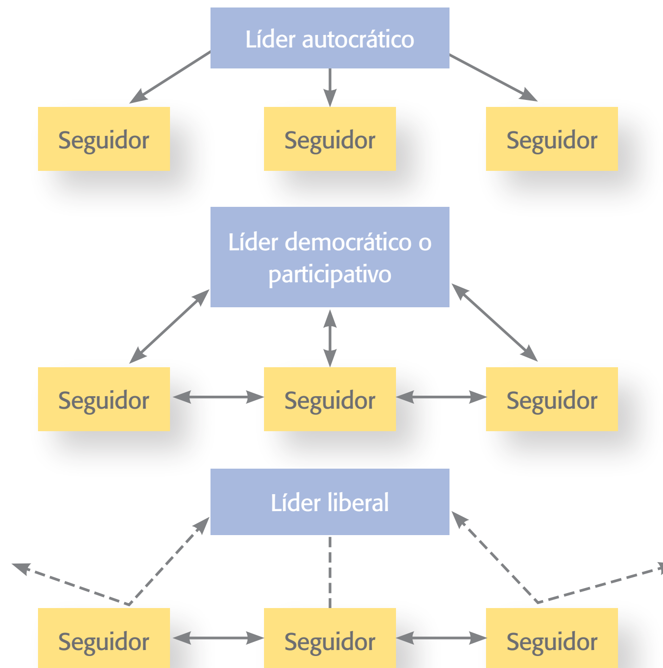


FIGURA 15.1 El flujo de influencia con tres estilos de liderazgo

Hay variaciones dentro de esta clasificación simple de los estilos de liderazgo. Algunos líderes autocráticos son vistos como "autócratas benevolentes". Aunque escuchan considerablemente las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, al final la decisión es de ellos. Pueden estar dispuestos a escuchar y considerar las ideas y preocupaciones de los subordinados; pero cuando hay que tomar una decisión, pueden ser más autocráticos que benevolentes.

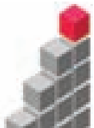
Una variación del líder participativo es la persona que da apoyo. Los líderes de esta categoría pueden ver su tarea como la de no sólo consultar con seguidores y considerar con todo cuidado sus opiniones, sino hacer todo lo que puedan para apoyar a los subordinados a cumplir sus deberes.

El uso de cualquier estilo dependerá de la situación. Un gerente puede ser muy autocrático en una emergencia; apenas podemos imaginar a un jefe de bomberos celebrando una larga reunión con su gente para considerar la mejor forma de combatir un incendio. Los gerentes también pueden ser autocráticos cuando ellos solos tienen las respuestas a ciertas cuestiones.

Un líder puede adquirir conocimientos considerables y un mejor compromiso de las personas involucradas al consultar con ellas. Como ya se señaló, esto es válido en el desarrollo de objetivos verificables bajo sistemas de administrar por objetivos. Más aún, un gerente que trata con un grupo de científicos de investigación puede darles rienda suelta en el desarrollo de sus consultas y experimentos. Pero el mismo gerente podría ser bastante autocrático al aplicar una regla que estipula el uso de ropa protectora cuando manejan químicos potencialmente peligrosos.

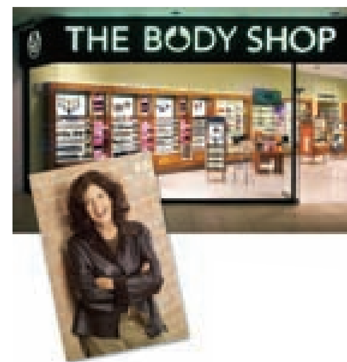
¿Lideran las mujeres de modo distinto?

Las mujeres, como gerentes, pueden utilizar un estilo de liderazgo distinto al de los hombres. Un estudio encontró que las mujeres ven el liderazgo como cambiar el autointerés de los seguidores por una preocupación por toda la empresa al utilizar habilidades interpersonales y rasgos personales para motivar a los subordinados.[13] Este estilo de *liderazgo interactivo* incluye compartir información y poder, inspirar la participación y hacer saber a la gente que es importante. Por el contrario, es más probable que los hombres vean el liderazgo como una secuencia de transacciones con sus subordinados. Más aún, con mayor frecuencia usan el control de recursos y la autoridad de su posición para motivar a su gente. Esto no significa que todas las mujeres y los hombres exitosos utilicen los estilos de liderazgo respectivos. Ciertamente, algunos hombres usan el liderazgo interactivo para guiar a sus subordinados y algunas mujeres usan la estructura de mando tradicional al dirigir a sus seguidores.



Perspectiva empresarial

La Body Shop International[14]



La Body Shop International es una compañía de cosméticos ambientalmente consciente y socialmente responsable con más de 1 600 tiendas ubicadas por todo el mundo. Fundada en Inglaterra en 1976 por Anita Roddick. En un principio, desarrollaba los productos ella misma en su cocina. Su filosofía y prácticas de negocios únicas eran poco convencionales en la industria de los cosméticos, dando importancia al uso de ingredientes naturales y empacando los productos en contenedores que podían volver a utilizarse. La compañía evitaba las pruebas de sus productos en animales y también identificaba los ingredientes usados. Los empleados eran seleccionados sobre la base de sus motivaciones idealistas y su conciencia social y ambiental. Los métodos de marketing y ventas de The Body Shop eran un marcado contraste con las grandes compañías de cosméticos que utilizaban modelos de la moda y brillante publicidad.

En sus inicios The Body Shop fue muy exitosa, pero encontró dificultades en el decenio de 1990. Aun cuando el número de tiendas crecía, la rotación de productos en las tiendas era plana. En 1998, Anita Roddick renunció como directora ejecutiva. Algunos observadores se preguntaban si los clientes compartían su conciencia social por igual. También tenían curiosidad por saber por qué las personas eran atraídas a una compañía que utilizaba muy poca publicidad, si lo hacía. Más aún, ¿podría la compañía mantener la filosofía y prácticas de negocios de la señora Roddick después de dejar su puesto como CEO?

www.bodyshop.com

[13] Rosener, Judy B., "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 1990, pp. 119-125.

[14] Basado en varias fuentes, que incluyen The Body Shop, *www.bodyshop.com*; Adler, Carlye, "The Disenfranchised", *Fortune*, 17 de septiembre, 2001; "The Body Shop International", Caso 392-032 de la Escuela de Negocios de Harvard.

La rejilla gerencial

Un enfoque bien conocido para definir los estilos de liderazgo es la rejilla gerencial, desarrollada hace decenios por Robert Blake y Jane Mouton.[15] Construyeron sobre investigaciones anteriores que mostraron la importancia de la preocupación de un gerente por la producción y por las personas, Blake y Mouton desarrollaron un ingenioso dispositivo para dramatizar esta preocupación. Esta rejilla, presentada en la figura 15.2, se ha utilizado en todo el mundo como un medio para capacitar a los gerentes e identificar varias combinaciones de estilos de liderazgo.

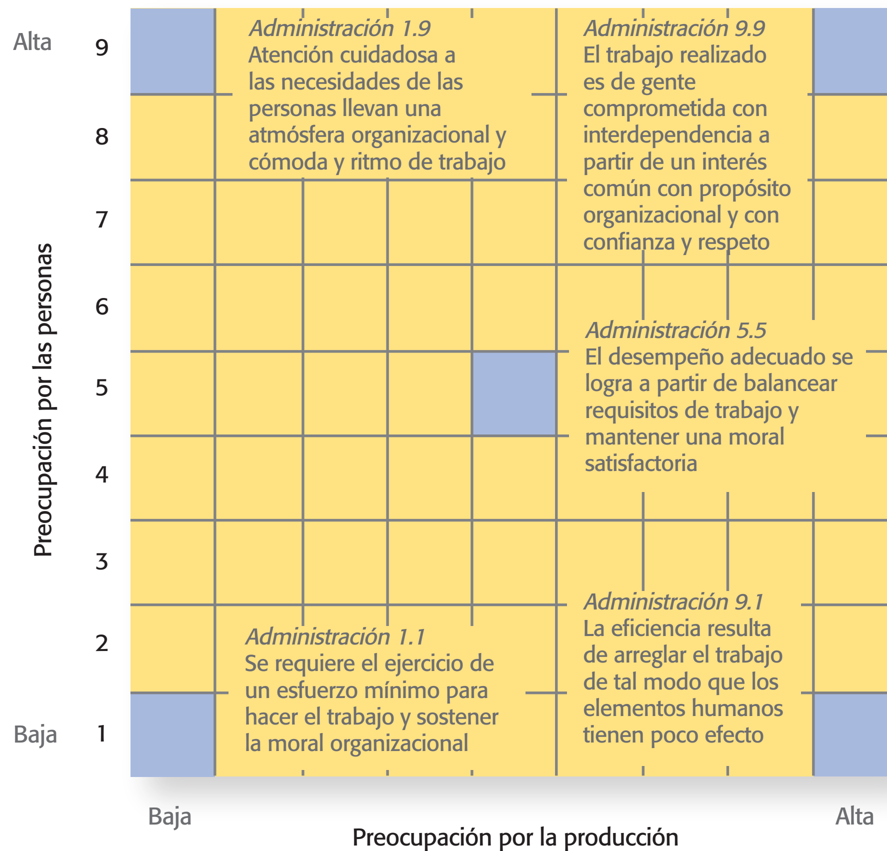


FIGURA 15.2 La rejilla gerencial

Dimensiones de la rejilla

La rejilla gerencial tiene dos dimensiones: la preocupación por las personas y preocupación por la producción.

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por la gente y preocupación por la producción. Como Blake y Mouton resaltan, su uso de la frase *preocupación por* tiene el propósito de transmitir cómo los gerentes se preocupan por la producción, o cómo les preocupan las personas y nada como *cuánta* producción les preocupa sacar de un grupo.

[15] Blake, Robert R. y Jane Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, Tex.: Gulf Publishing Company, 1954 y *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1969. El concepto de la rejilla se ha refinado en Blake, Robert R. y Jane S. Mouton, *The Versatile Manager: A Grid Profile*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1981; y por los mismos autores, *The Managerial Grid III*, Houston, Tex.: Gulf Publishing Company, 1985.

La preocupación por la producción incluye la actitud de un supervisor hacia una amplia variedad de temas, como la calidad de las decisiones de política, procedimientos y procesos, creatividad de la investigación, calidad del servicio, eficiencia en el trabajo y volumen de la producción. La preocupación por las personas es igualmente interpretada de forma amplia. Incluye elementos como el grado de compromiso personal hacia la consecución de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la colocación de responsabilidad con base en la confianza, más que de obediencia, provisión de buenas condiciones de trabajo y mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

Los cuatro estilos extremos

Blake y Mouton reconocen cuatro estilos extremos. Bajo el estilo **1.1** (referido como administración empobrecida), los administradores se preocupan muy poco por las personas o por la producción y tienen una participación mínima en sus tareas; para todos los propósitos, han abandonado sus puestos y sólo hacen acto de presencia, o actúan como mensajeros, comunican información de los superiores a los subordinados. Al otro extremo están los gerentes **9.9**, que muestran en sus acciones la mayor dedicación posible, tanto a las personas, como a la producción. Son los verdaderos "gerentes de equipo" capaces de mezclar las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de los individuos.

Otro estilo es la administración **1.9** (llamada por algunos, la administración de club campestre), donde los administradores tienen poca o ninguna preocupación por la producción, pero sólo les preocupan las personas. Promueven un ambiente en el que todos están relajados, son amistosos y felices y nadie se preocupa por hacer un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa. Al otro extremo están los administradores **9.1** (en ocasiones llamados administradores autocráticos de las tareas), que sólo se preocupan por desarrollar una operación eficiente, que tienen poca o ninguna preocupación por las personas y que son bastante autocráticos en su estilo de liderazgo.

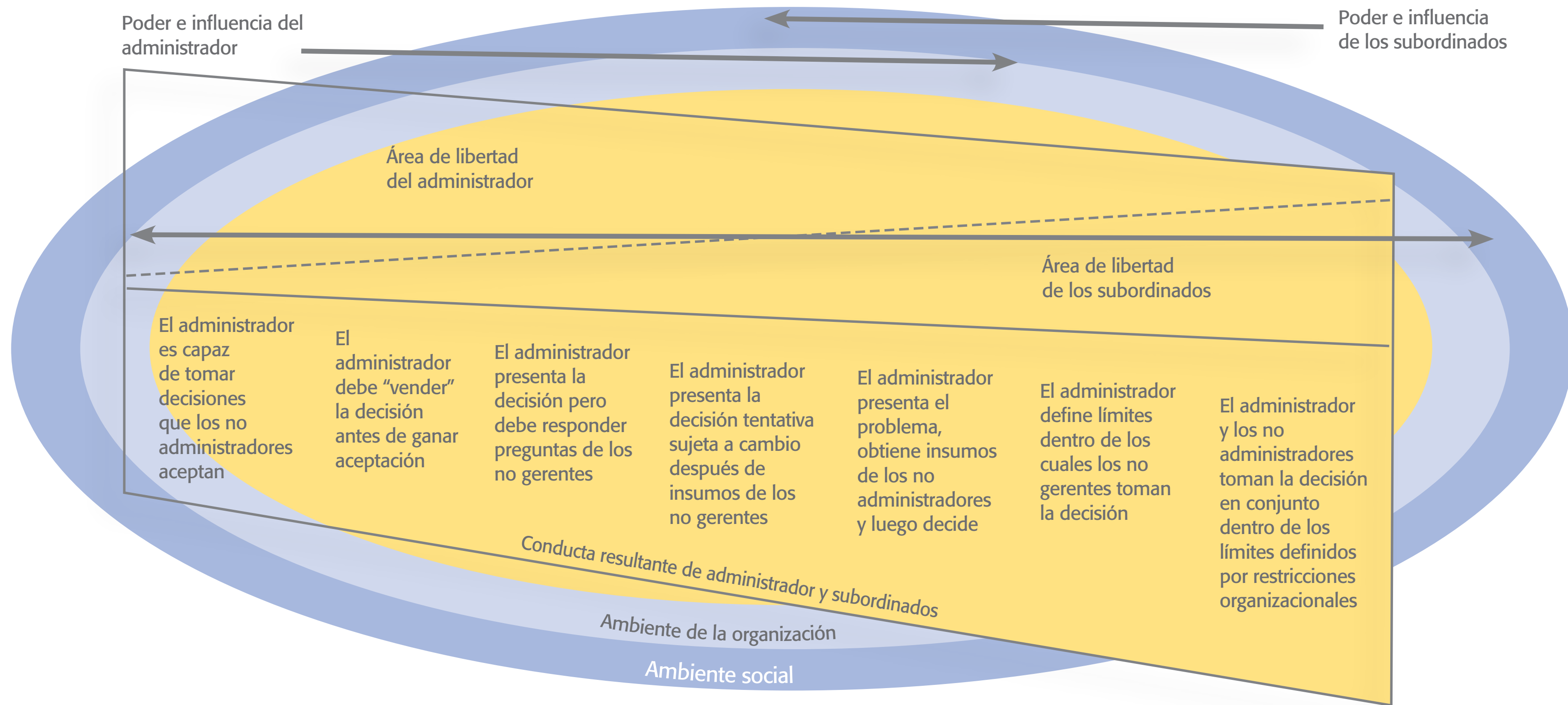
Al utilizar estos cuatro extremos como puntos de referencia, cada técnica, enfoque o estilo gerencial se puede colocar en algún sitio de la rejilla. Es evidente que los administradores **5.5** tienen preocupación mediana por la producción y por las personas. Obtienen moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No establecen metas demasiado altas y es probable que tengan una actitud autocrática un tanto benevolente hacia las personas.

La rejilla gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos gerenciales, pero no nos dice *por qué* un administrador cae en una parte u otra de la rejilla. Para determinar el motivo, tenemos que buscar las causas subyacentes, como las características de personalidad del líder o los seguidores, la habilidad y capacitación de los administradores, el ambiente en la empresa y otros factores situacionales que tiene influencia en cómo actúan líderes y seguidores.

Liderazgo como un continuo

La adaptación de los estilos de liderazgo a diferentes contingencias ha sido bien caracterizada por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, desarrolladores del **concepto del continuo del liderazgo**. Como ilustra la figura 15.3, ven el liderazgo como que incluye una variedad de estilos, y van de uno que está centrado en el jefe, a otro que está centrado en el subordinado. Los estilos varían con el grado de libertad que un líder o gerente concede a los subordinados. Así, en lugar de sugerir una elección entre los dos estilos de liderazgo, autoritario o democrático, este enfoque ofrece una posición de estilos, sin ninguna sugerencia de que uno siempre es correcto y el otro siempre está equivocado.

Concepto del continuo del liderazgo
El liderazgo incluye una variedad de estilos, y van de uno que está centrado en el jefe, a otro que está centrado en el subordinado.



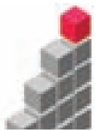
Utilizado con autorización de Tannenbaum, R., y W.H. Schmidt, “Retrospective Commentary on How to Choose a Leadership Pattern”, *Harvard Business Review*, vol. 51, no. 3, mayo-junio 1973, p. 167.

FIGURA 15.3 Modelo del continuo de comportamiento administrador-no administrador

El estilo de liderazgo apropiado depende del líder, los seguidores y la situación.

La teoría del continuo reconoce que el estilo de liderazgo apropiado depende del *líder*, los *seguidores* y la *situación*. Para Tannenbaum y Schmidt, los elementos más importantes que pueden influir en el estilo de un administrador se pueden ver a lo largo de un continuo como: 1) las fuerzas que operan en la personalidad del administrador, que incluyen su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia los estilos de liderazgo y sentimientos de seguridad en situaciones inciertas; 2) las fuerzas en los subordinados (como su disposición a asumir responsabilidad, sus conocimientos y experiencia y su tolerancia a la ambigüedad) que afectarán el comportamiento del administrador, y 3) las fuerzas de la situación, como los valores organizacionales y las tradiciones, la efectividad de los subordinados trabajando como unidad, la naturaleza de un problema y lo factible de delegar la autoridad de manejarlo con seguridad y la presión de tiempo.

Al revisar su modelo del continuo en 1973 (formulado en 1958), Tannenbaum y Schmidt colocan círculos en el modelo, como lo ilustra la figura 15.3, para representar las influencias en el estilo impuestas por el ambiente organizacional y el ambiente social.[16] Esto se hizo para resaltar la naturaleza del sistema abierto de los estilos de liderazgo y los diversos efectos del ambiente organizacional y el ambiente social fuera de una empresa. En su comentario de 1973, hacen dan mayor importancia a la interdependencia del estilo de liderazgo y las fuerzas ambientales, como sindicatos laborales, mayores presiones de responsabilidad social, el movimiento de derechos civiles y los movimientos ecológicos y del consumidor, que desafían los derechos de los gerentes de tomar decisiones o manejar a sus subordinados sin considerar intereses fuera de la organización.



Perspectiva internacional

Liderazgo en la italiana ITALTEL[17]

Cuando Marisa Bellisario se convirtió en directora y CEO de ITALTEL, un fabricante de equipo de telecomunicaciones propiedad del Estado en Italia, la compañía estaba en problemas: fuertes pérdidas, grandes deudas, investigación y desarrollo insuficientes y una organización sindicalizada con personal excesivo. La señora Bellisario dio algunos pasos importantes para dar un giro a la compañía y mejorar la productividad. He aquí algunos ejemplos de la nueva dirección:

- Reestructurar la organización en unidades de negocios, lo cual se logró mediante comunicación abierta y cooperación con el sindicato.
- Llevar a la compañía a la electrónica, lo que requería volver a capacitar a los empleados.
- Desarrollar un programa para reubicar en mejores posiciones a mujeres con bajas habilidades en la fuerza de trabajo.
- Buscar la cooperación intraeuropea con compañías de Francia, Inglaterra y Alemania.
- Mejorar la eficiencia a partir de la innovación en productos y procesos de manufactura.

Liderazgo como éste se tiene que analizar en términos de las características del líder (habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño); relaciones con los seguidores, en especial la fuerza de trabajo sindicalizada; y la situación, que exigía un líder fuerte para hacer frente a la crisis.

www.italtel.it

[16] Tannenbaum, Robert y Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", reimpreso con un comentario de los autores, *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1973, pp. 162-180.

[17] Basado en una variedad de fuentes, que incluye correspondencia personal.

Enfoques situacional, o de contingencia del liderazgo

Conforme la desilusión con los enfoques del "gran hombre" y los rasgos para comprender el liderazgo crecían, la atención se volvió al estudio de las situaciones y la creencia de que los líderes son el producto de situaciones dadas. Se han realizado un gran número de estudios bajo la premisa de que el liderazgo se ve afectado por la situación de la que surge el líder y en la que él o ella operan. Éste es un enfoque persuasivo indicado por la aparición de Franklin Delano Roosevelt en la Gran Depresión del decenio de 1930 en Estados Unidos y el surgimiento de Mao Zedong en China en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial. Este enfoque al liderazgo reconoce que existe una interacción entre el grupo y el líder. Apoya la teoría del seguidor de que las personas tienden a seguir a aquellos que perciben (con precisión o sin ella) como que les ofrecen un medio para realizar sus deseos personales. El líder, entonces, es la persona que reconoce estos deseos y emprende programas, diseñados para satisfacerlos.

Los enfoques situacionales o de contingencia obviamente tienen mucho significado para la teoría y la práctica gerencial. También se ligan al sistema de motivación analizado en el capítulo 14 y son importantes para los gerentes practicantes, que deben considerar la situación cuando diseñan un ambiente para el desempeño.

Enfoque de contingencia de Fiedler al liderazgo

Teoría de contingencia del liderazgo

Las personas se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también debido a varios factores situacionales y las interacciones entre líderes y los miembros del grupo.

Aun cuando su enfoque a la teoría del liderazgo es primordialmente analizar el estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler y sus asociados en la Universidad de Illinois produjeron una **teoría de contingencia del liderazgo**.[18] La teoría sostiene que las personas se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también debido a varios factores situacionales y las interacciones entre líderes y los miembros del grupo.

Dimensiones críticas de la situación de liderazgo

Con base en sus estudios, Fiedler describe tres dimensiones críticas de la situación que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo será más efectivo:

1. *Posición de poder.* Éste es el grado al cual el poder de una posición, distinguida de otras fuentes de poder, como la personalidad o la experiencia, permite a un líder hacer que los miembros del grupo cumplan sus instrucciones. En el caso de los administradores, es el poder que surge de la autoridad organizacional. Como Fiedler señala, un líder con una clara y considerable posición de poder obtiene buen seguimiento con mayor facilidad que sin tal poder.

[18] Fiedler, Fred E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York: McGraw-Hill, 1967. Véase también Fiedler, Fred E. y Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1974; Fiedler and Chemers, con Linda Mahar, *Improving Leadership Effectiveness*, Nueva York: Wiley, 1977.

2. *Estructura de la tarea.* Con esta dimensión, Fiedler tiene en mente el grado al cual las tareas se pueden establecer con claridad y se hace a las personas responsables de ellas. Si las tareas son claras (más que vagas y no estructuradas), la calidad del desempeño se puede controlar con mayor facilidad y los miembros del grupo pueden ser más responsables del desempeño.
3. *Relaciones líder-miembro.* Fiedler considera esta dimensión como la más importante desde el punto de vista de un líder, ya que el poder de la posición y la estructura de la tarea pueden estar bajo el control de una empresa. Se relaciona con el grado al que los miembros del grupo tienen satisfacción y confianza por un líder y están dispuestos a seguir a ese líder.

Estilos de liderazgo

Para acercarse a su estudio, Fiedler estableció dos estilos de liderazgo importantes. Uno de ellos está primordialmente orientado a las tareas, con lo cual el líder obtiene satisfacción de ver que las tareas se cumplan. El otro está orientado básicamente a lograr buenas relaciones interpersonales y obtener una posición de prominencia personal.

Para medir los estilos de liderazgo y determinar si un líder está orientado a las tareas principalmente, Fiedler utilizó una técnica de prueba en desuso. Basó sus descubrimientos en dos tipos de fuentes: 1) calificaciones de una escala del *compañero de trabajo menos preferido* (CTMP), calificaciones hechas por las personas de un grupo de miembros con los que menos les gustaría trabajar; y 2) calificaciones en una escala sobre la *similitud asumida entre opuestos* (SAP), calificaciones basadas en el grado al cual los líderes ven a los miembros del grupo como ellos mismos, en la suposición de que las personas sentirán más agrado y trabajarán mejor, con aquellos que son considerados como más parecidos a ellos. En la actualidad, la escala CTMP es más utilizada en la investigación. Al desarrollar esta escala, Fiedler pidió a los participantes que identificaran los rasgos de una persona con la que podrían trabajar menos bien.[19] Los participantes describieron a la persona al calificar 16 temas en una escala de atributos como los siguientes:

Agradable : : : : | : : : : Desagradable

Rechazo : : : : | : : : : Aceptación

Basado en sus estudios con este método, así como los estudios de otros, Fiedler encontró que las personas que calificaron alto a sus compañeros de trabajo (o sea, en términos favorables) fueron aquellos que derivan mayor satisfacción de relaciones interpersonales exitosas. Las personas que calificaron bajo a su "compañero de trabajo menos preferido" (o sea, en términos desfavorables) fueron vistas como que derivan su mayor satisfacción del desempeño de la tarea.

De su investigación, Fiedler llegó a algunas conclusiones interesantes. Reconoció que las percepciones personales pueden no estar claras y hasta bastante imprecisas, no obstante encontró que lo siguiente es válido:

---

[19] Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, p. 41.



Perspectiva internacional

¿Dónde están los mejores líderes de América Latina?

Según un estudio conducido por Hewitt Associates sobre las mejores empresas para líderes globales en 2007, la mejor compañía en América Latina es Natura Cosmetics, de Brasil; Bancolombia; Cargill; Copa Holdings de Panamá y Wal-Mart México. El estudio también reveló que en América Latina las empresas ya han instituido las prácticas y procesos de desarrollo de liderazgo como parte de sus procesos, lo cual les da ventajas competitivas.

Las cinco áreas fundamentales que distinguen a las mejores compañías de líderes globales son: enfoque en el crecimiento y la globalización, dedicación al desarrollo de un banco de talento global, estrategia de negocios vinculada al desarrollo de líderes y el perfil que deben tener.

Fuente: Con información de Juliana Fragoso, "Wal-Mart de México, de las mejores en formar líderes", *Excélsior*, México, 20 de septiembre de 2007, sección *Dinero*, p. 2.

El desempeño del liderazgo depende tanto de la organización, como de los atributos del líder mismo. Excepto, quizás por un caso raro, simplemente no es significativo hablar de un líder efectivo y uno ineficaz; sólo podemos hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e ineficaz en otra. Si queremos incrementar la efectividad organizacional y del grupo, debemos aprender no sólo cómo capacitar a los líderes con mayor efectividad, sino a cómo construir un ambiente organizacional en el que el líder pueda desempeñarse bien.[20]

El modelo de contingencia de Fiedler del liderazgo se presenta en una gráfica en la figura 15.4. La figura en realidad es un resumen de la investigación de Fiedler, en la cual encontró que en situaciones "desfavorables" o "favorables", el líder orientado a las tareas sería el más efectivo. Lo favorable de una situación es definida por Fiedler como el grado al cual una situación determinada permite al líder ejercer influencia en un grupo. En otras palabras, cuando la posición de poder del líder es débil, la estructura de la tarea no es clara y las relaciones líder-miembro son moderadamente pobres, la situación es desfavorable para el líder y el líder más efectivo será el que tenga una orientación a la tarea (véase la esquina inferior derecha de la gráfica). Al otro extremo, donde la posición de poder es fuerte, la estructura de la tarea es clara y las relaciones líder-miembro son buenas, situación favorable para el líder, el líder orientado a la tarea también será más efectivo. Sin embargo, si la situación sólo es moderadamente desfavorable o favorable (la mitad de la escala horizontal de la figura), el líder orientado a las relaciones será más efectivo.

En una situación muy estructurada, como en la milicia durante una guerra, donde el líder tiene una fuerte posición de poder y buenas relaciones con los miembros, existe una situación favorable en la que la orientación a la tarea es la más apropiada. Al otro extremo, una situación desfavorable con relaciones moderadamente pobres, una tarea no estructurada y una posición de poder débil, también sugiere una orientación a las tareas del líder, la cual puede reducir la ansiedad o ambigüedad que podría crearse por la situación mal estructurada. Entre los dos extremos, el enfoque sugerido resalta la cooperación y buenas relaciones con las personas.

[20] *Fiedler*, p. 261.



Cada punto de la gráfica representa descubrimientos de un estudio de investigación.
Adaptado de Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York: McGraw-Hill, 1967, p. 146. Utilizado con autorización.

FIGURA 15.4 El modelo de liderazgo de Fiedler

La investigación y administración de Fiedler

Al revisar la investigación de Fiedler encontramos que no hay nada automático o "bueno" en el estilo orientado a la tarea, ni en el orientado a las personas. La efectividad del liderazgo depende de los diversos elementos en el ambiente del grupo. Esto se podría esperar. Colocados en el deseado rol de líderes, los administradores que aplican conocimientos a las realidades del grupo que les reporta, bien harán en identificar que practican un arte. Pero al hacerlo, necesariamente tendrán que tomar en cuenta las motivaciones a las que responderán los miembros del grupo y su capacidad de satisfacer a los miembros en el interés de alcanzar las metas de la empresa.

Varios estudiosos han puesto a prueba la teoría de Fiedler en diversas situaciones. Algunos han cuestionado el significado de la calificación CTMP y otros han sugerido que el modelo no explica el efecto causal de la calificación CTMP en el desempeño. Algunos de los descubrimientos no son estadísticamente significativos y las medidas situacionales pueden no ser independientes de la calificación CTMP por completo.

A pesar de tales críticas, es importante identificar que el estilo de liderazgo efectivo depende de la situación. Aunque esta idea puede no ser nueva, Fiedler y sus colegas llevaron la atención a este hecho y estimularon mucha investigación.



Perspectiva empresarial

Entrevista con Tom Lounibos, director ejecutivo de Soasta sobre el liderazgo[21]

¿Cómo enfocan el liderazgo los administradores emprendedores? ¿Afecta la naturaleza de las empresas que dirigen su estilo de liderazgo?

Tom Lounibos es director ejecutivo en Soasta, una empresa de software del Valle del Silicón enfocada en entregar una revolucionaria serie de herramientas de software visual que automatizan las pruebas en la red. Lounibos tiene más de 20 años de experiencia en ayudar a crecer a compañías en la primera etapa en líderes del mercado. El éxito de Tom al dirigir empresas que inician a convertirse en líderes del mercado puede vincularse a su enfoque de "Liderazgo al escuchar". Antes de construir una organización, Lounibos habla con muchos clientes potenciales y escucha al mercado. No sólo averigua qué soluciones quieren los clientes, sino también cómo y cuándo quieren soluciones basadas en nuevos productos. Escuchar primero a los clientes permite a Lounibos construir bien a una compañía en el primer intento. Por ejemplo, si los clientes prefieren investigar y comprar software en línea, Lounibos entonces sabe que debe integrar a su compañía con más gerentes de productos y representantes de servicio en la red, más que con personas de ventas directas.

Lounibos también escucha a sus empleados. Una compañía que inicia, permite más flexibilidad en la participación de todo el personal de la compañía y Tom usa esa flexibilidad para construir mejores soluciones para sus clientes y mantener a los empleados muy involucrados en la empresa. Por último, el liderazgo de Tom depende de contratar el tipo de personas correcto para un negocio empresarial. Busca personas talentosas que prosperan con poca o ninguna estructura y se sienten cómodas con el cambio, ya que ése es el ambiente que enfrentan los iniciadores de tecnología. ¿Qué hay de la visión? Ciertamente, una visión de lo que la compañía puede llegar a ser aparece temprano, pero Lounibos permite a sus clientes ayudar a refinar la visión de la empresa antes de que se construya una estructura organizacional grande sobre una premisa equivocada.

http://www.soasta.com

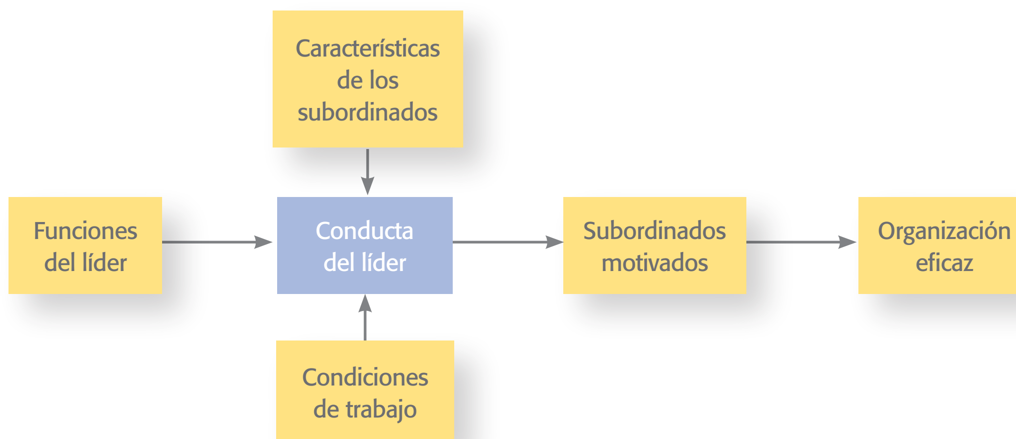
[21] Entrevista con el señor Tom Lounibos, CEO de Soasta, por Mark Cannice el 9 de enero, 2007.

El enfoque de ruta-meta a la efectividad del liderazgo

La **teoría de la ruta-meta** sugiere que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzar las metas y retirar obstáculos. Los proponentes de este enfoque han estudiado el liderazgo en una variedad de situaciones; y como lo declaró Robert House, la teoría construye sobre varias teorías de la motivación y de liderazgo de otros.[22]

Teoría de la ruta-meta
La principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzar las metas y retirar obstáculos.

La teoría propone que deben considerarse los factores situacionales que contribuyen al liderazgo efectivo. Estos factores incluyen: 1) las características de los subordinados, como sus necesidades, confianza en sí mismos y habilidades y 2) el ambiente de trabajo, que incluye componentes como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con compañeros de trabajo (véase la figura 15.5).



Adaptada de Blake, R. R. y J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, TX: Gulf Publishing Company, 1964, p. 10.

FIGURA 15.5 Enfoque ruta-meta a la efectividad del liderazgo

La teoría cataloga el **comportamiento del líder** en cuatro grupos:

1. El comportamiento de *liderazgo de apoyo* considera las necesidades de los subordinados, muestra preocupación por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene el mayor efecto en el desempeño de los subordinados cuando están frustrados e insatisfechos.
2. El *liderazgo participativo* permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede incrementar la motivación.
3. El *liderazgo instrumental* da a los subordinados guías específicas y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control del líder.

[22] House, Robert J., "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, septiembre, 1971, pp. 321-38; House, Robert J. y Terence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", en Koontz, Harold, Cyril O'Donnell, y Heinz Weihrich (eds.), *Management: A Book of Readings*, 5a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1980, pp. 533-540; Filley, Alan C., Robert J. House y Steven Kerr, *Managerial Process and Organizational Behavior*, Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1976, cap. 12.

4. El *liderazgo orientado al logro* incluye el establecimiento de metas desafiantes, buscar el mejoramiento del desempeño y tener confianza en que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

Más que proponer que hay una mejor forma de dirigir, esta teoría sugiere que el estilo apropiado depende de la situación. Situaciones ambigüas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y puede requerirse un estilo más orientado a las tareas. En otras palabras, cuando los subordinados están confundidos, el líder puede decirles qué hacer y mostrarles una ruta clara a las metas. Por otra parte, para tareas de rutina, como las encontradas en la línea de ensamble, una estructura adicional (por lo común proporcionada por un líder orientado a las tareas) puede considerarse redundante; los subordinados pueden creer que estos esfuerzos son un control excesivo, que a su vez puede ser insatisfactorio. Para ponerlo de un modo diferente, los empleados quieren que el líder se mantenga lejos de su camino porque la ruta ya es bastante clara.

La teoría propone que el comportamiento del líder es aceptable y satisface a los subordinados al grado en que lo ven como una fuente de su satisfacción. Otra proposición de la teoría es que el comportamiento del líder incrementa el esfuerzo de los subordinados, es decir, es motivador, siempre que: 1) este comportamiento hace que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa del desempeño efectivo y 2) el comportamiento fortalezca el ambiente de los subordinados a partir de asesoría, dirección, apoyo y recompensas.

La clave a la teoría es que el líder influye en la ruta entre el comportamiento y las metas. El líder puede hacer esto al definir posiciones y roles de tareas, al retirar obstáculos al desempeño, al reclutar la asistencia de miembros del grupo para establecer metas, al promover la cohesión del grupo y esfuerzo de equipo, al incrementar las oportunidades de la satisfacción personal en el desempeño del trabajo, al reducir tensiones y controles externos, al hacer claras las expectativas y al cumplir las expectativas de los miembros.

La teoría ruta-meta hace mucho sentido para el gerente practicante. Al mismo tiempo, debemos comprender que el modelo necesita pruebas adicionales antes de que el enfoque pueda ser utilizado como una guía definitiva para la acción gerencial.

Liderazgo transaccional y transformacional

Los **líderes transaccionales** identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo cual incluye aclarar roles y tareas, recompensar el desempeño y aportar para las necesidades de los seguidores.

Los **líderes transformacionales** articulan una visión, inspiran y motivan a los seguidores y crean un clima favorable para el cambio organizacional.

www.ibm.com
www.att.com

Administrar incluye realizar las tareas gerenciales con efectividad y eficiencia. Una de estas funciones se relaciona con dirigir en lo general y liderar en lo particular. Puede hacerse una distinción entre los líderes transaccionales y los tranformacionales. Los **líderes transaccionales** identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, aclarar los roles y tareas organizacionales, establecer una estructura de organización, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores. Tales líderes trabajan duro y tratan de operar la organización con efectividad y eficiencia.

Los **líderes transformacionales** articulan una visión e inspiran a los seguidores. También tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T tienen programas para promover un liderazgo transformacional diseñado para transformar sus organizaciones con rapidez y responder a los veloces cambios del ambiente. Hay muchas similitudes entre los líderes transformacionales y los líderes carismáticos, destacándose los primeros por iniciar la innovación y el cambio. Cuando pensamos en los

líderes carismáticos, pensamos en personas como Winston Churchill, Martin Luther King y la Madre Teresa, que inspiró a las personas por medio de un servicio a los pobres carente de egoísmo.



Perspectiva empresarial

Liderazgo en el Grupo Haier chino y Volkswagen[23]

El señor Zhang Ruimin es fundador y director ejecutivo del Grupo Haier, el fabricante de aparatos para el hogar más renombrado en China. Sus muchos productos incluyen refrigeradores, acondicionadores de aire, congeladores y hornos de microondas. Durante la Revolución Cultural de China, el señor Zhang fue enviado a trabajar a una planta procesadora de metales, que más tarde pudo haberlo ayudado a dirigir la empresa de aparatos.

Con la apertura de China, Zhang se familiarizó con el libro de Michael Porter, el profesor de Harvard, sobre la estrategia competitiva, que resalta la importancia de identificar las necesidades del cliente. Más aún, el enfoque de General Electric a la administración de la calidad y la dedicación en la cultura corporativa ilustrada por Jack Welch, su director ejecutivo, también influenciaron en el punto de vista de Zhang de la administración.

La calidad era la principal preocupación del señor Zhang. Al visitar su compañía de refrigeradores, notó que muchos de los productos estaban defectuosos. Para demostrar su pasión por la calidad, hizo que los refrigeradores nuevos fueran destruidos en un acto dramático. No está por demás decir que los trabajadores quedaron impresionados, no sólo por el compromiso de Zhang con la calidad, sino con su programa de actividades diarias de 14 horas. Desacostumbrado en China en esa época, ligaba el buen desempeño de los empleados a recompensas monetarias y promociones. También adoptó otras prácticas gerenciales aprendidas de Liebherr, la compañía alemana con la que está asociado.

Su liderazgo, por ejemplo, transformó la empresa burocrática en el Grupo Haier, que ahora es la compañía de refrigeradores china más conocida, la cual opera en muchos países, que incluye a Estados Unidos. Pero un líder no puede descansar en sus logros; un líder debe articular una visión para el futuro. Guiada por la visión del señor Zhang, Haier se aventuró en computadoras y farmacéuticos. El ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio en 2001 abre oportunidades, pero también presenta nuevos retos para el Grupo Haier. El liderazgo del señor Zhang ilustra que las prácticas administrativas occidentales pueden ser transferidas a países como China.

Si bien el señor Zhang Ruimin puede haberse beneficiado de prácticas administrativas alemanas, Wolfgang Bernhard, el alto gerente de Volkswagen adoptó algunos enfoques gerenciales de los estadounidenses. Bernhard recibió su maestría (MBA) de la Escuela de Negocios de Columbia. Trabajó para la empresa consultora McKinsey y más tarde para Daimler-Chrysler. Luego fue contratado por Mercedes y colocado en la ruta rápida de promociones. Cuando esta ruta le fue cortada, obtuvo un alto puesto administrativo en Volkswagen, siendo responsable de la marca VW. Su tarea era reducir el costo y desarrollar nuevos modelos, tarea que antes desempeñó en Chrysler. Usando su experiencia en Chrysler, ordenó un estudio donde encontró que VW necesitaba el doble del tiempo para ensamblar un coche al compararlo con su competidor más eficiente.

Más que seguir la ruta alemana tradicional de delegar tareas a los departamentos apropiados, Bernhard reunió a 200 personas de VW en un auditorio con el objetivo de reducir los costos del recién planeado vehículo utilitario deportivo en 2 500 dólares. No regresarían a su lugar de trabajo hasta que se alcanzara el objetivo. Cada noche, Bernhard observaba el progreso de los equipos que trabajaban hasta tarde para completar la tarea. Después de cuatro semanas de trabajo duro, la meta se alcanzó mediante el esfuerzo de equipo. Esto ilustra que los gerentes alemanes, conforme adquieren experiencia internacional, pueden transferir sus habilidades y enfoques a su país de origen.

www.haier.com
www.ge.com
www.liebherr.com
http://www.vw.com

[23] "Zhang Ruimin, CEO, Haier Group China", *Business Week Online*, www.businessweek.com, 14 de junio, 1999; "Haier Rises through Reform and Opening Up", *People's Daily*, 8 de agosto, 2001; "The Haier Group (A)", Caso 9-398-101 de la Escuela de Negocios de Harvard, revisado el 13 de julio, 1999; Arndt, Michael, "Can Haier Freeze out Whirlpool and GE?" *BusinessWeek*, 11 de abril, 2002; Power, Stephen, "Top Volkswagen Executive Tries U.S.-Style Turnaround Tactics", *The Wall Street Journal*, 18 de julio, 2006.

Resumen

El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan dispuestos y con entusiasmo a las metas del grupo. El liderazgo requiere seguimiento. Hay varios enfoques al estudio del liderazgo, yendo del enfoque de rasgos al de contingencia. Uno de esos enfoques se centra en tres estilos: autocrático, democrático o participativo y de rienda suelta.

La rejilla gerencial identifica dos dimensiones: preocupación por la producción y preocupación por las personas. Con base en estas dimensiones, se identifican cuatro estilos extremos y un estilo "a mitad del camino". El liderazgo también se puede ver como un continuo. A un extremo del continuo, el gerente tiene gran cantidad de libertad, en tanto que los subordinados, muy poca. Al otro extremo, el gerente tiene muy poca libertad, en tanto que los subordinados tienen mucha.

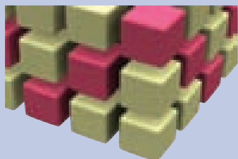
Un enfoque más al liderazgo, construido sobre la suposición de que los líderes son el producto de situaciones determinadas, se enfoca en el estudio de las situaciones. El enfoque de contingencia de Fiedler toma en cuenta la posición de poder del líder, la estructura de la tarea y las relaciones entre el líder y los miembros del grupo. La conclusión es que no hay un mejor estilo de liderazgo y que los gerentes pueden ser exitosos si se les coloca en las situaciones apropiadas. El enfoque ruta-meta al liderazgo sugiere que los líderes más efectivos ayudan a los subordinados a alcanzar las metas de la empresa y las personales. Los líderes transaccionales aclaran roles y tareas, establecen una estructura y ayudan a los seguidores a lograr objetivos. Los líderes transformacionales articulan una visión, inspiran a otros y transforman la organización. Los conceptos de liderazgo transformacional y carismático son similares.



Ideas y conceptos básicos

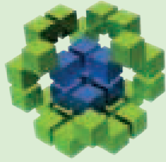
Liderazgo
Componentes del liderazgo
Principio del liderazgo
Rasgos del liderazgo
Liderazgo carismático
Estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad
Rejilla gerencial
Liderazgo como un continuo
Enfoque situacional al liderazgo
Teoría de la contingencia de Fiedler
Enfoque ruta-meta al liderazgo
Líder transaccional
Líder transformacional

Para analizar



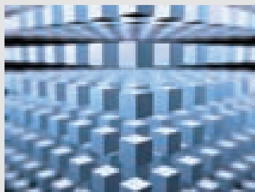
1. ¿Qué observa como la esencia del liderazgo?
2. ¿Cómo se relacionan la teoría y estilos de liderazgo con la motivación?
3. ¿Por qué ha estado el enfoque de rasgos como un medio para explicar el liderazgo, tan sujeto a cuestionamientos?
4. ¿Puede ver por qué la rejilla gerencial ha sido tan popular como dispositivo de capacitación?
5. Seleccione un líder de negocios o político a quien admire e identifique su estilo de liderar al aplicar la rejilla gerencial o el modelo de continuo del comportamiento de Tannenbaum y Schmidt.
6. ¿Cuál es la teoría del liderazgo de Fiedler? Aplicándola a casos de líderes que conozca, ¿la percibe como precisa?
7. ¿Cuáles son las ventajas y limitaciones del enfoque ruta-meta al liderazgo?
8. Si fuera seleccionado para ser el líder de grupo para un proyecto de clase (por ejemplo, hacer un caso de estudio de una compañía en particular), ¿qué estilo de liderazgo o qué comportamiento utilizaría usted? ¿Por qué?

Ejercicios y actividades



1. Analice una situación en la que haya sido el líder. ¿Qué enfoque al liderazgo discutido en el capítulo ayuda a explicar por qué fue el líder?
2. Analice un caso en el libro utilizando el enfoque de grupo. Específicamente, la clase debe dividirse en grupos de alrededor de cinco estudiantes. Cada grupo debe seleccionar un portavoz, que presentará el análisis del caso ante la clase. Para cada grupo, un observador (esta persona no debe ser un participante en el análisis del caso) deberá describir las interacciones del grupo. ¿Había un líder en el grupo? Si la respuesta es sí, ¿por qué él o ella eran considerados el líder? ¿Fue debido a su personalidad, los otros miembros del grupo (seguidores), o la naturaleza de la tarea (situación)? Explique los procesos del grupo a la luz de cualquier teoría o conceptos del liderazgo discutidos en el capítulo.

Investigación en internet



1. Utilice cualquier mecanismo de búsqueda para encontrar fuentes del término "liderazgo de negocios". ¿Encuentre diferentes puntos de vista sobre el liderazgo?
2. Jack Welch, de General Electric, es considerado por muchos como un líder y gerente efectivo. Busque en internet "Jack Welch" e identifique su comportamiento de liderazgo.



Caso internacional 15.1

Perfiles de dos visionarios: Bill Gates y Steve Jobs[24]

Dos hombres que entregaron cuerpo y alma para desarrollar sus visiones, han dirigido la revolución de la computadora personal. Sin embargo, la forma como cada uno de estos hombres siguieron su búsqueda ha sido diferente. Steve Jobs y Bill Gates cambiaron la forma como el mundo hace negocios, pero la historia de sus estilos de liderazgo es aún más atractiva que el éxito y la innovación provocados por Apple y Microsoft.

---

[24] Se han utilizado una variedad de fuentes, que incluyen Rosenzweig, Philip, "Bill Gates and the Management of Microsoft", Caso de la Escuela de Negocios de Harvard, 8 de julio, 1993; Elmer-DeWitt, Philip, "Steve Jobs: Apple's Anti-Gates", *Time*, 7 de diciembre, 1998, p. 205ff.; King, Susan, "Pirates of a Modern Age", *Los Angeles Times*, 20 de junio, 1999, p. 3ff.; Isaacson, Walter, "In Search of the Efectivo Bill Gates", *Time*, 13 de enero, 1997, p. 44ff.; Bill Gates, *The Road Ahead*, Nueva York: Penguin, 1996; Green, Jay y otros, "On to the Living Room: Can Microsoft Control the Digital Home?" *BusinessWeek*, 21 de enero, 2002, pp. 68-71; Edwards, Cliff, "Come on, Steve, Think beyond the Mac", ibid., p. 72; "Microsoft: Extending Its Tentacles", *The Economist*, 20 de octubre, 2001, pp. 59-61; *www.apple.com/pr/bios/jobs.html*, consultado el 2 de octubre, 2006. Véase también Apple Computer, *www.apple.com*, consultado el 2 de octubre, 2006; Microsoft, *www.microsoft.com*, consultado el 2 de octubre, 2006; IBM, *www.ibm.com*, consultado el 2 de octubre, 2006.

Bill Gates *versus* Steve Jobs: los primeros años

Bill Gates empezó a desarrollar sus habilidades de cómputo con Paul Allen, su amigo de la infancia en la Escuela Lakeside de Seattle. A los 14 años, los dos habían formado su primera compañía de computadoras. Al terminar la preparatoria, Allen y Gates salieron de Seattle para ir a Boston. Gates se fue a Harvard y Allen empezó a trabajar para Honeywell. Después de sólo dos años en Harvard, Gates y Allen salieron de Boston hacia Alburquerque para desarrollar un lenguaje de computadora para la nueva PC Altair 8080. Este lenguaje de computadora se convertiría en BASIC y la fundación de Microsoft, que fue creada como una sociedad en 1975.

Después de cinco años en Nuevo México, Microsoft se reubicó en Bellevue, Washington, en 1980 con BASIC y dos lenguajes de computadora (COBOL y FORTRAN) en su arsenal. Más tarde ese año, IBM empezó a desarrollar su primera PC y necesitaba un sistema operativo. Microsoft desarrolló el sistema operativo de disco Microsoft (MS-DOS) para IBM, mientras otras dos compañías creaban sistemas de competencia. La determinación de Gates y la presión de otras empresas de software de desarrollar programas para MS-DOS, lo convirtieron en la plataforma de norma para IBM.

Conforme Microsoft se volvía más exitosa, Gates comprendió que necesitaba ayuda para administrar la compañía. Su entusiasmo, visión y trabajo duro eran la fuerza impulsora detrás del crecimiento de la compañía, pero reconoció la necesidad de ayuda profesional. Gates llamó a uno de sus amigos de Harvard, Steve Ballmer. Ballmer había trabajado para Procter & Gamble después de graduarse en Harvard y buscaba obtener su MBA en Stanford. Gates convenció a Ballmer de dejar la escuela y unirse a Microsoft. Con los años, Ballmer se ha convertido en un activo indispensable para Gates y Microsoft. En 1983, Gates siguió mostrando su brillo al contratar a Jon Shriley, quien trajo orden a Microsoft y adelgazó la estructura de la organización, mientras Ballmer servía como asesor y tabla de resonancia para Gates. Microsoft creció y prosperó en el decenio de 1990, dominando el mercado de sistemas operativos con su Windows y el mercado del software de la suite de oficina con Microsoft Office.

Gates reconoció que su rol era ser el visionario de la compañía y que necesitaba gerentes profesionales para administrar a Microsoft. Combinó su inamovible determinación y pasión con un bien estructurado equipo administrativo para hacer de Microsoft el gigante que es hoy en día.

Steve Jobs, el otro visionario y su amigo Steve Wozniak empezaron Apple Computer en la cochera de Jobs en Los Altos, California, en 1976. En contraste con Bill Gates, Jobs y Wozniak eran expertos en hardware y empezaron con la visión de una computadora personal de precio accesible y fácil de utilizar. Cuando Microsoft ofreció BASIC a Apple, Jobs de inmediato descartó la idea sobre la base de que él y Wozniak podían crear su propia versión de BASIC en un fin de semana. Éste era el Jobs típico: decisivo y casi maniaco en ocasiones. Eventualmente, Jobs aceptó tomar el BASIC de Microsoft bajo licencia mientras seguía su propia visión de desarrollar una interfase más utilizable y amable para la PC.

Muchos ven a Jobs como el antiGates. Le gusta abrir brecha y es un creador, en oposición a Gates, que es más un generador o desarrollador de los estándares de la industria. La meta de Jobs era cambiar al mundo con sus computadoras. También demasiado exigente con sus empleados. Jobs era diferente a Gates, Allen y Wozniak. No se consideraba un programador de computadoras de hueso colorado. Era la persona que vendía la idea de la PC al público. Jobs tomó la decisión de cambiar la dirección de Apple al desarrollar la Macintosh (Mac), utilizando una nueva interfase gráfica para el usuario que introdujo al mundo al mouse e iconos en pantalla. Jobs obligó a las personas a escoger entre el sistema operativo Microsoft-IBM y su sistema operativo Mac. Al principio, Jobs fue el visionario que cambió el mundo de las computadoras y Apple opacó a Microsoft. Con todo este éxito, un problema importante se cocinaba en Apple: Steve Jobs se confió demasiado y no veía a Gates y Microsoft como una amenaza seria para Apple.

Poco después del lanzamiento de la computadora Macintosh, Jobs pidió a Microsoft que desarrollara un software para el sistema operativo Mac. Gates aceptó y procedió a lanzar un proyecto copiando y mejorando la interfase del usuario de Apple. El resultado de esa aventura fue Microsoft Windows.

Esta actitud presuntuosa y carencia de habilidades administrativas convirtieron a Jobs en una amenaza para el éxito de Apple. Nunca se molestó en elaborar presupuestos y su relación con sus empleados era criticada. Wozniak salió de Apple después del lanzamiento de la Mac por diferencias con Jobs. En 1985, John Scully, CEO de PepsiCo, reemplazó a Steve Jobs como presidente y CEO de Apple Computer.

Microsoft y Apple a principios del siglo: un gigante de la industria y un líder revitalizado

Con el éxito de Windows, la suite de aplicación Office y la Internet Explorer, Microsoft se ha convertido en un término de uso común en el hogar y Bill Gates ha sido pregonado como un genio de los negocios. El hecho de que los competidores de Microsoft, la prensa y el Departamento de Justicia de Estados Unidos han llamado a Microsoft un monopolio, refuerza la determinación de Gates de salir adelante. Muchas personas cuestionan si Microsoft podría sobrevivir a la decisión del Departamento de Justicia. Sin embargo, Bill Gates ha mostrado que es el maestro de la adaptación a las cambiantes condiciones de mercado y la tecnología.

Apple fue en dirección contraria en el decenio de 1990. El anticuado sistema operativo y una disminuida participación de mercado eventualmente llevaron a una reducción en el desarrollo del software para la Mac. Era necesario hacer algo. En 1998, Steve Jobs regresó a Apple como CEO "interino". Su visión, de nuevo, resultó en la innovadora iMac. El diseño es clásico de Jobs. En el decenio de 1980, creó la Mac fácil de operar para atraer a personas que usaban PC de IBM y sus clones. Ahora ha desarrollado una computadora sencilla, de estilo y amable con internet para agregar la muy necesaria emoción al mercado de la computación. Jobs también había cambiado como gerente y como líder. Ha madurado y acudía a su personal profesional en busca de asesoría e ideas. Aun cuando es CEO interino, Jobs vendió todas, menos una de sus acciones de Apple. Larry Ellison, CEO de Oracle y miembro del consejo de Apple, atribuye la habilidad de Jobs para dirigir a Apple a este hecho: "Sólo tiene un título de las acciones de Apple, pero obviamente es dueño del producto y la idea detrás de la compañía. La Mac es una expresión de su creatividad y Apple, como un todo, es una expresión de Steve. Es por eso que, a pesar del 'interino' en su título, se quedará en Apple un largo rato".[25] Muchas personas creen que esto llevará a un éxito continuado para Apple y una renovada batalla entre Gates y Jobs. ■

Preguntas

1. ¿En qué diferían Bill Gates y Steve Jobs en su estilo de liderazgo?
2. Compare y contraste las prácticas gerenciales de Gates y Jobs.
3. ¿Qué le parece el futuro para Microsoft y Apple Computer?



Caso internacional 15.2

El planeta de Jorge Vergara

Todos en Omnilife (vida total en inglés), desde el empleado de seguridad hasta el chef, admiran a Jorge Vergara como una estrella de cine o un líder carismático que desconecta la razón y activa las emociones.

Desde hace dos años, viaja a la hora que desea en su propio Boeing Business Jet, un 737-700, valuado en 50 millones de dólares, el primero entregado por el fabricante en América Latina.

Desde 1991, Grupo Omnilife creó al menos dos empresas de distinto giro por año. Si bien el *core business* siempre serán los suplementos alimenticios, el *holding* cobija a Educare, la escuela privada; una productora de cine (Anhelo) y otra musical (Suave); una distribuidorea de productos (Transur); una arrendadora de autos y financiera de bienes (Omniarrenda); una aseguradora (OML Seguros); un parque industrial (Ecopark) y hasta un vivero (Florian); además de 19 negocios. "Si tengo dinero para realizar un proyecto, lo hago y se acabó", comenta el empresario.

[25] Brent Schlender, "The Three Faces of Steve", *Fortune*, noviembre 9, 1998, p. 96ff.

Sean ilusiones, sueños o placebos, los que vende y predica, pocos pueden negar que Vergara sabe comerciarlos. Para empezar, ha logrado que un ejército de pobres, venda productos caros a otro ejército de pobres. Sus 1 880 000 distribuidores independientes en todo el mundo, y la mayoría de sus consumidores vienen de los segmentos C y D.

Los suplementos nutricionales son accesibles para cualquiera: una caja de 30 sobres de Omniplus cuesta 30 dólares. "Mi vecina me ofrece que le pague cuando pueda, de a un sobre por día; incluso, a veces compramos entre varios", comenta Susana O., consumidora de la zona conurbana de la Ciudad de México, que se gana la vida limpiando casas. Su vecina tiene un carrito de jugo, que combina con los suplementos de Vergara a 3 dólares.

La motivación sistemática sostiene el andamiaje de la empresa. Eso se ve cuando, por cuestiones climáticas, el consumo de refrescos baja durante el invierno. En febrero, por ejemplo, la planta de líquidos de Omnilife Manufacturas, en Guadalaja, donde se producen todas las bebidas del grupo, duplica su volumen de fabricación hasta seis millones de piezas. ¿Acaso el remedio es ofrecer bebidas calientes en lata? No. En ese mes, Vergara realiza un evento llamado Extravaganza, en el que presenta sus productos y planes a más de 10 000 distribuidores en Guadalajara. También organiza el Rally de Verano, en agosto, con el que promueve sus artículos y motiva a sus vendedores a acumular puntos para ganar un viaje.

Parece que el poder de motivación del empresario en esos eventos basta y sobra.

Nada existiría si Vergara no desarrollara la imagen de "Rey Jorge". El vehículo principal de motivación son su pasado y presente, el de un "muchacho tímido en la infancia", según cuenta él mismo, que se convirtió en líder carismático. Es el discurso prototipo de las agrupaciones piramidades, romanticismo puro y drama con final feliz: la transición del pasado fracasado e insalubre al presente exitoso. Todo gracias a los productos nutricionales cuasimilagrosos de Omnilife, el poder de limpieza de Amway o la belleza que da Mary Kay.

"Somos una empresa de multidesarrollo (por el enfoque en el desarrollo personal), no de multinivel; de estructura geométrica, no piramidal, porque aquí se puede crecer infinitamente", dice Raúl Cuevas, director de Finanzas del corporativo.

Según ese modelo, los que ya cubrieron sus necesidades económicas inmediatas pueden buscar su desarrollo personal y reinvertir en la compañía. El Grupo Expanda, por ejemplo, concentra a 27 distribuidores, los más comprometidos con la filosofía Omnilife, que participan en un Consejo de Directores dentro del Consorcio.

En Inter Circul, otro grupo de 17 vendedores, están los apóstoles del empresario. Él los promueve para que conduzcan los eventos anuales, viajen al extranjero en su representación y abran el negocio en nuevos países. Algunos de los viejos distribuidores, que se iniciaron con él, tienen acciones (simbólicas) en el grupo, donde Vergara controla la mayoría. "Nunca dejaré el control hasta que me muera", afirmó a un medio extranjero.

Si no fuera quien es, Vergara sería el gerente de Recursos Humanos que desea cualquier empleado. Ha creado escuelas especiales para hombres, mujeres y jóvenes. La consultora Muller, en la que trabaja su hermana Patricia, le diseñó cursos básicos y avanzados de cuatro meses, para capacitar a vendedores. En los talleres femeninos, Omnilife enseña sobre la independencia y el papel de la mujer. La filosofía que tiñe las clases, a las que se puede asistir todos los años, es autoestima pura. "Date lo que necesites y sueñes", es la frase más escuchada ahí. Con esa omnipresencia, es factible que el grupo logre retener mayor cantidad de vendedores respecto del resto de las empresa piramidales, que alcanzan niveles de rotación mayores a 60% al año. ■

Preguntas

1. ¿Qué puede hacer el carisma personal para facilitar un uso óptimo de las habilidades y aptitudes de un administrador profesional para desempeñarse exitosamente como líder de un grupo de trabajo?
2. ¿Por qué el principal dirigente de una empresa, como Jorge Vergara, requiere de esfuerzos para motivar al personal a su cargo?
3. Se dice en el caso que la motivación "sostiene el andamiaje de la empresa". ¿Qué opina usted al respecto?
4. ¿Cómo se puede explicar el liderazgo de Jorge Vergara con base en las teorías sobre el liderazgo que se han presentado?

16 Capítulo

Comités, equipos y toma grupal de decisiones



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Explicar la naturaleza de varios tipos de comités y grupos.
2. Perfilar los motivos por los que se utilizan los comités y los grupos, con especial atención a su uso en la toma de decisiones.*
3. Presentar las desventajas de los comités, en especial en la toma de decisiones.
4. Analizar los requisitos para utilizar los comités con efectividad.
5. Explicar distintos conceptos de grupo.
6. Comprender la naturaleza de los equipos, formación de equipos, equipos autodirigidos y equipos virtuales.
7. Identificar el conflicto en comités, grupos y organizaciones.

* La toma de decisiones también se cubre en el capítulo 6.

Comité

Conjunto de personas a las que como grupo, se les comisiona un asunto.

Uno de los recursos más presentes en la organización es el comité. Ya sea que se le llame consejo, comisión, fuerza de tarea, equipo, equipo autodirigido, grupo de trabajo autodirigido, grupo de trabajo autónomo, su naturaleza esencial es similar. Un comité es un conjunto de personas a las que como grupo, se les comisiona un asunto. Es esta característica de acción de un grupo lo que distingue a los comités y equipos de otros recursoss organizacionales, aunque, como se verá, no todos los comités incluyen la toma de decisiones en grupo. Como se muestra más adelante en el capítulo, la definición de *equipo* es similar. Por tanto, gran parte del análisis de los comités también se refiere a los equipos, si bien el término no sea utilizado repetidamente.

La naturaleza de los comités y los grupos

La variación en la autoridad asignada a los comités ha originado gran confusión en cuanto a su naturaleza.

Procesos grupales en los comités

Las cuatro etapas del desarrollo de un grupo: 1) formación, 2) tormenta, 3) normatividad, 4) desempeño.

Algunos dicen que los grupos pasan por cuatro etapas: 1) *formación*, cuando los miembros del grupo se conocen; 2) *tormenta*, cuando los miembros del grupo determinan el objetivo de la reunión y surge el conflicto; 3) *normatividad*, cuando el grupo acuerda normas y algunas reglas de comportamiento, y 4) *desempeño*, cuando el grupo se dedica a la tarea. Si bien esas características pueden encontrarse en la mayoría de los grupos, no necesariamente siguen la secuencia de estos pasos.



Celebrar reunión ante una mesa redonda disipa la jerarquía de los participantes

www.mercedes.com

Las personas desempeñan ciertos roles en los comités. Algunas buscan información; otras dan información. Algunas tratan de alentar a otras a que contribuyan; otras son seguidoras. Por último, algunas tratan de coordinar los esfuerzos del grupo o alcanzar un consenso cuando ocurren desacuerdos, en tanto que otras asumen un rol más agresivo.

Para ser efectivos en un grupo, no sólo debemos escuchar lo que se dice, sino también observar el comportamiento no verbal. Más aún, observar la forma como los miembros se acomodan nos da claves de los lazos sociales entre los participantes del grupo. Los que se conocen, a menudo se sientan juntos. La disposición de asientos puede tener un efecto en la interacción del grupo. A menudo, el director se sienta a la cabeza de una mesa rectangular. Sin embargo, en Daimler-Benz, el fabricante de los autos Mercedes-Benz, el consejo de directores se reúne ante una mesa redonda para quitar la importancia en la posición del presidente del consejo.

Funciones y grado de formalidad de comités y grupos

Algunos comités y equipos emprenden las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, en tanto que otros no. Algunos toman decisiones,

en tanto que otros sólo deliberan sobre los problemas sin autoridad para decidir. Algunos tienen autoridad para hacer recomendaciones a un gerente, que puede aceptarlas o no, en tanto que otros se forman para recibir información, sin hacer recomendaciones o tomar decisiones.

Un comité puede tener funciones de línea o staff, dependiendo de su autoridad. Si su autoridad incluye toma de decisiones que afectan a los subordinados de los que es responsable, es un **comité ejecutivo plural**, es decir, un *comité de línea* que también desempeña funciones gerenciales, como el consejo directivo. Si su relación de autoridad con un superior es de asesoría, entonces es un *comité de staff*.

Comité ejecutivo plural
Comité de línea que también desempeña funciones gerenciales, como el consejo directivo.

Los comités también pueden ser formales o informales. Si se establecen como parte de la estructura de la organización, con deberes y autoridad específicamente delegados, son *formales*. La mayoría de los comités con alguna permanencia caen en esta categoría. Los comités *informales* se organizan sin que se les delegue autoridad específica, y generalmente los forma una persona que desea un pensamiento grupal o una decisión de grupo sobre un problema en particular. Por ejemplo, un gerente puede tener un problema sobre el que necesita asesoría o acuerdo de otros gerentes o especialistas fuera



Perspectiva internacional

Gobierno corporativo[1]

En fecha reciente, los consejos directivos de compañías estadounidenses han estado bajo el intenso escrutinio de la Securities and Exchange Commission y otros grupos debido a malas prácticas contables en organizaciones como Tyco (un conglomerado), WorldCom (una compañía de telecomunicaciones) y Enron (un comerciante de energía eléctrica) que llevaron a dos de los mayores casos de bancarrota en la historia de Estados Unidos. Se ha pedido el fortalecimiento del consejo de directores, un comité ejecutivo plural. Entre las recomendaciones de varios grupos están las siguientes:

- Cambiar los estándares contables y los reglamentos de auditoría.
- Publicar guías éticas y de gobierno corporativo en el sitio de red de la compañía.
- Fortalecer el rol de directores independientes.
- Hacer al consejo responsable ante los accionistas e involucrar a éstos en la selección de los miembros del consejo.
- Obtener una mayor participación de inversionistas institucionales (como gerentes de fondos de pensiones).
- Separar el puesto de presidente del consejo del de director ejecutivo (CEO).
- Que el consejo participe más activamente en la selección del director ejecutivo.

Otros países también están revisando su gobierno corporativo. Por ejemplo, las compañías alemanas tienen dos consejos. El consejo de supervisión aporta vigilancia, en tanto que el consejo administrativo es responsable de manejar la empresa. En fecha reciente, existe el impulso de publicar los sueldos de los altos gerentes, lo que en el pasado se consideraba un asunto privado. También está el impulso de incrementar la vigilancia del consejo de supervisión de las actividades del consejo de administración. En Francia e Italia, la cuestión de gobierno aún no se convierte en un problema importante. Por ejemplo, en la Compañía Fiat italiana, las familias tienen una porción grande de las acciones. No obstante, la publicidad de los escándalos corporativos puede elevar la percepción del rol del gobierno corporativo.

http://www.tyco.com
http://en.wikipedia.org/wiki/WorldCom
http://www.enron.com

[1] "Corporate Governance: Under the Board Talk", *The Economist*, 15 de junio, 2002, pp. 13-14; "Designed by Committee", ibid., pp. 69-71; Byrne, John A., "Restoring Trust in Corporate America", *BusinessWeek*, 24 de junio, 2002, pp. 31-35; Thornton, Emily y David Henry, "Big Guns Aim for Change", ibid., pp. 36-39. Véase también Enron, *www.enron.com*, consultado el 2 de octubre, 2006; Tyco, *www.tyco.com*, consultado el 2 de octubre, 2006; y WorldCom, *www.worldcom.com*, consultado el 15 de junio, 2002.

de su departamento. Por tanto, el gerente puede convocar a una reunión especial con el propósito de resolver el problema.

Los comités pueden ser relativamente *permanentes*, o *temporales*. Los comités formales son más permanentes que los informales, aunque no necesariamente funciona así. Podría establecerse un comité formal por orden del presidente de la compañía con una asignación apropiada en la estructura de la organización, con el único propósito de estudiar lo recomendable que sería construir una nueva fábrica y desmantelarla al terminar su tarea. Y un comité informal establecido por el gerente de fábrica para hacer recomendaciones sobre la mejoría de la calidad del producto o para ayudar a coordinar las fechas de entregas con los compromisos de ventas podría continuar de manera indefinida.

Motivos de utilizar comités y grupos

No se necesita buscar demasiado los motivos del amplio uso de comités y equipos. Aun cuando se considera que el comité tiene orígenes democráticos y características de una sociedad democrática, los motivos de su existencia van más allá del simple deseo de la participación de grupo. Los comités tienen un amplio uso hasta en organizaciones autoritarias.

Deliberación y juicio de grupo

Quizás el motivo más importante para emplear los comités es la ventaja de ganar deliberación y juicio del grupo, una aplicación del dicho: "dos cabezas piensan mejor que una". Pocos problemas de negocios importantes recaen en una sola función empresarial como producción, ingeniería, finanzas o ventas. La mayoría de los problemas requiere más conocimientos, experiencia y juicio que los que cualquier individuo posea.

No debe inferirse que el juicio del grupo sólo se puede obtene mediante el comité. El staff especializado, que conversa individualmente con muchas personas en una fase determinada de un problema, puede obtener el juicio del grupo sin la formación de un comité. De igual modo, un ejecutivo puede pedir a sus subordinados claves u otros especialistas sus análisis y recomendaciones. En ocasiones, el juicio del grupo se obtiene de esta manera con mayor eficiencia, en términos de tiempo, que al utilizar las deliberaciones de un comité.

Temor a que recaiga demasiada autoridad en una sola persona

www.supremecourtus.gov
www.house.gov
www.whitehouse.gov

Otro motivo para emplear comités es el temor de delegar demasiada autoridad en una sola persona. Este temor, particularmente importante en el gobierno, ha dictado a los formadores de la Constitución estadounidense, y de la mayoría de los países, no sólo el establecimiento de una legislatura de dos cámaras y una Suprema Corte compuesta por varios miembros, sino la división de los poderes del gobierno entre el Congreso, la Suprema Corte y el Presidente. A pesar de este temor a la autoridad centralizada, los fundadores de la República estadounidense colocaron la administración de las leyes en manos de un solo alto ejecutivo. No obstante, como lo descubrió el presidente Nixon, la legislatura tiene el poder de retirar, u obligar a la renuncia del primer ejecutivo.



Perspectiva empresarial

Consejos asesores de nuevos proyectos

Los empresarios que buscan asesoría experimentada y apoyo ejecutivo a menudo forman consejos asesores para sus nuevos proyectos. Los consejos asesores proporcionan al empresario un mecanismo de grupo para reunir consejo corporativo a un costo mínimo. Los consejos asesores no tienen el cargo formal de un consejo de directores, pero proporcionan al empresario un grupo de ejecutivos de soporte que pueden asistirlo con asesoría estratégica y enlaces con los clientes y financiamiento. Los consejos asesores funcionan igualmente bien para empresas no lucrativas y comerciales. Sin embargo, el empresario debe asegurarse de que utiliza los talentos del consejo y articula una visión que inspira la participación y apoyo del consejo.

Representación de grupos interesados

La representación desempeña un rol en el establecimiento e integración de personal de los comités. Los consejos de directores a menudo se seleccionan con base en los grupos interesados en la compañía y quizás, con mayor frecuencia, con base en los grupos en que la compañía tiene un interés. Cuando los ejecutivos tienen un problema interno especialmente difícil que involucra a gerentes y especialistas de varios departamentos y actividades, pueden escoger a los miembros como forma de dar representación a estas partes interesadas.

Coordinación de departamentos, planes y políticas

Existe el acuerdo general de que los comités son muy útiles para coordinar las actividades entre varias unidades organizacionales. También para coordinar planes y políticas, así como su implantación. La dinámica de las empresas modernas da mucha responsabilidad a los gerentes para integrar planes y actividades. Un comité permite a los individuos no sólo obtener conocimientos de primera mano de los planes y de su propio rol en la ejecución de los mismos, sino también hacer sugerencias para mejorar los planes.

Transmitir y compartir información

Los comités son útiles para transmitir y compartir información. Todos los miembros de un grupo afectados por un problema o proyecto mutuo pueden enterarse de él en forma simultánea y se pueden recibir decisiones e instrucciones de manera uniforme con oportunidades de hacer aclaraciones. Esto ahorra tiempo. La palabra hablada puede aclarar mejor un punto que incluso los memorándum escritos con todo cuidado.

Consolidación de la autoridad

Un gerente de departamento, sucursal o sección a menudo sólo tiene una parte de la autoridad necesaria para completar un programa. Esto es conocido como *autoridad dividida*. Una forma de manejar un problema en esta situación es referirlo hacia arriba en



Un equipo puede estudiar el problema, recabar información y llegar a una solución.

la jerarquía organizacional hasta que llegue a un punto donde existe la autoridad requerida. Pero a menudo este sitio está en la oficina del presidente y el problema puede no tener la importancia suficiente para ser considerado a ese nivel.

Por ejemplo, un cliente de un fabricante de máquinas herramienta puede querer un cambio ligero, pero desacostumbrado en el diseño de una pieza de equipo. El cliente acude al departamento de ventas, el que (si no hay un procedimiento establecido para manejar el cambio) no puede actuar sin la autoridad de los departamentos de ingeniería, producción y estimación de costos. En ese caso, el gerente de ventas podría establecer un equipo de propósito especial para estudiar el problema, acordar sobre la naturaleza y costo del cambio y utilizar la autoridad combinada de sus miembros para aprobar la solicitud.

El uso informal de los comités da mucha flexibilidad a una organización. Sin embargo, la consolidación de la autoridad dividida a partir de un comité debe ser considerada con cuidado. Debe determinarse si la estructura de la organización misma deberá ser cambiada para concentrar en una posición la autoridad apropiada y tomar decisiones recurrentes.

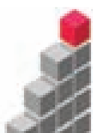
Motivación a partir de la participación

Los comités permiten una amplia participación en la toma de decisiones. Las personas que toman parte en la planeación de un programa, o tomar una decisión, por lo común tienen más entusiasmo acerca de aceptarlo y ejecutarlo. Hasta una participación limitada puede ser útil.

Desventajas y mal uso de los comités

Aun cuando hay buenos motivos para utilizar los comités, también tienen sus desventajas. Son costosos. Pueden resultar en compromisos en el denominador menos común, más que en una decisión óptima, así como llevar a la indecisión. También pueden dividir la responsabilidad. Por último, pueden llevar a una situación en la que unas cuantas personas imponen su voluntad sobre la mayoría, no permitiendo la participación de otros miembros.

El formato de los comités a menudo ha tenido una reputación cuestionable por su mal uso. En general, los comités no deben ser utilizados como el reemplazo de un gerente, para un estudio de investigación, decisiones poco importantes y decisiones que van más allá de la autoridad de los participantes.



Perspectiva internacional

Lo que la gente opina sobre los comités

Actitudes despectivas hacia los comités se reflejan en expresiones como las siguientes:

- "Un camello es un caballo inventado por un comité".
- "Un comité está integrado por los inadaptados seleccionados por los no dispuestos a hacer lo innecesario".
- "Un comité es un lugar donde la soledad del pensamiento es reemplazada por la unión de la nada".



Perspectiva internacional

El comité de clientes de BancoEstado Microempresas, S.A.

BancoEstado Microempresas (Beme) es la empresa que creó el BancoEstado de Chile con el fin de dar financiamiento bancario a los microempresarios, que estaban excluidos del sistema financiero. Para 2005, habían otorgado 500 000 créditos que representaban cerca de 790 millones de dólares; tenían una cartera de clientes de 200 000, un volumen de colocación de 60 mil dólares y un riesgo crediticio de 1.2%. Estas cifras sólo han sido posibles con la implantación de un programa de clientes único: la Unidad Visión de Clientes (Uvic), cuyo objetivo es pugnar por cambios en la gestión con el fin de servir a los clientes como desean. A su vez la Uvic se apoya en los comités de clientes, que son representantes de los clientes del Beme, por lo que no buscan un bien personal, sino el bien común.

Los comités de clientes evalúan el desempeño de los empleados del Beme y alientan la participación de sus clientes en el diseño de soluciones de sus empresas y familias; mejoran la calidad de atención, de los productos y de los servicios del Beme.

Los comités están formados por clientes con buenos antecedentes crediticios, elegidos al azar. Sesionan durante dos horas cada dos meses por un periodo de un año, aunque hay sesiones extraordinarias cuando así se amerita. La dinámica de las sesiones es por tema y sobre calidad del servicio, también se busca que prueben productos, servicios y campañas. Los comités pueden ser territoriales que trabajan con calidad de servicio transversal o lo de segmentos, que analizan problemáticas específicas.

El objetivo de trabajar con comités es cambiar la forma de gestión de Beme para que se ajuste a las necesidades, expectativas y deseos de sus cliente; ¡y parece que lo están logrando! Un ejemplo es que se logró ampliar los montos y plazos de créditos, pues los microempresarios en crecimiento argumentaban que era insuficiente para financiar sus proyectos, así se aumentó 100% la cantidad del crédito para sumar 4 200 dólares aproximadamente, que pueden pagar de 48 a 72 meses. También se mejoró los canales de comunicación con los clientes y se incorporaron los mensajes SMS a celulares para información masiva. Todo parece indicar que los comités cumplen ampliamente su función.

Fuente: Con información de "Los clientes al centro de la gestión", *Aprender de los Mejores*, Boletín informativo de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la calidad, núm. 6, febrero de 2007, pp. 2-5, en http://www.fundibeq.org/AprenderDeLosMejores/documentos/Boletines/Aprender%20de%20los%20Mejores%20N%206.pdf

La operación exitosa de comités y grupos

Los gerentes invierten mucho tiempo en los comités. El uso de los comités se debe no sólo a la tradición democrática, sino a una creciente importancia en la administración de grupo y la participación del grupo en las organizaciones. Al intentar superar algunas de las desventajas de los comités, los gerentes pueden encontrar útiles las siguientes guías.

Autoridad

La autoridad de un comité se debe especificar para que sus miembros sepan si su responsabilidad es la de tomar decisiones, hacer recomendaciones, o simplemente deliberar y presentar al presidente algunas percepciones sobre el tema que se discute.

Tamaño

El tamaño de un comité es muy importante. Como se ilustra en la figura 16.1, la complejidad de las interrelaciones se incrementa en mayor grado con el tamaño del grupo.

La complejidad de las interrelaciones se incrementa en mayor grado con el tamaño del grupo.

Si el tamaño es demasiado grande, puede no haber suficientes oportunidades para una comunicación adecuada entre sus miembros. Por otra parte, si el grupo consiste sólo de tres personas, existe la posibilidad de que dos formen una coalición contra el tercer miembro. No pueden sacarse conclusiones precisas aquí sobre el tamaño apropiado. Como regla general, un comité debe tener el tamaño suficiente para promover la deliberación e incluir la amplitud de experiencia requerida para la tarea, pero no tan grande como para perder el tiempo o promover la indecisión. Es obvio que cuanto más grande sea el grupo, mayor será la dificultad para poder "unir las mentes" y mayor será el tiempo necesario para permitir que todos contribuyan.

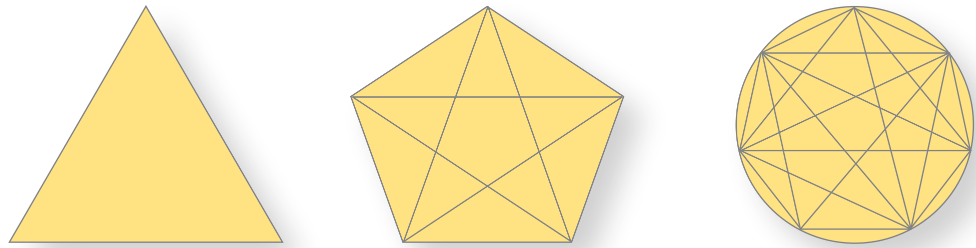


FIGURA 16.1 Incremento de la complejidad cuando aumenta el tamaño del grupo

Membresía

Los miembros de un comité se deben seleccionar con cuidado. Si un comité ha de tener éxito, los miembros deben ser representativos de los intereses que se espera que sirvan. También deben tener la autoridad requerida para desempeñarse bien en un grupo. Por último, los miembros deben tener la capacidad de comunicarse bien y llegar a decisiones de grupo mediante pensamientos de grupo integrados, más que por compromisos inapropiados.

El asunto

El asunto se debe seleccionar con cuidado. El trabajo del comité se limita a un tema que pueda manejar en un análisis de grupo. Cierto tipo de temas se prestan a la acción de un comité, en tanto que otros no. Por ejemplo, disputas jurisdiccionales y formulación de estrategias, serían adecuadas para deliberar en grupo, en tanto que un experto en el campo especializado puede resolver mejor ciertos problemas técnicos aislados. Los comités serán más efectivos si se circula una agenda y la información relevante con la suficiente antelación para que los miembros puedan estudiar el tema en cuestión antes de la reunión.

El presidente

La selección del presidente es crucial para una reunión de comité efectiva. Esa persona puede evitar los desperdicios y deficiencias de los comités al planear la reunión, preparar la agenda, ver que los resultados de investigación estén disponibles para los miembros con anticipación, formular propuestas definitivas para análisis o acción y conducir la reunión con efectividad. El presidente establece el tono de la reunión, integra las ideas e impide que el análisis se desvíe.



Perspectiva internacional

Prohibida la entrada a amigos

A partir de varios escándalos de fraudes empresariales, cada vez es más necesario que las organizaciones cuenten en su gobierno con consejeros independientes con el fin de avalar la transparencia en el manejo de sus finanzas. A partir de una encuesta de Deloitte a 500 de las principales empresas mexicanas, 60% tienen consejeros independientes. Y es que la independencia es uno de los factores relevantes en esta función, comenta Mike Lubrano, gerente de prácticas corporativas y de inversionistas del International Finance Corporation del Banco Mundial, pues asegura su autonomía. El otro factor es la capacidad para aconsejar de manera correcta.

Rubén Aguilar Monteverde sabe de ello, pues se ha desempeñado como consejero independiente de algunas empresas del Grupo Carso, cuyo inversionista principal es Carlos Slim, de Kuo, Organización Ramírez, del ingenio azucarero Beta San Miguel, de Fincomun y de Polycrom; además de haber sido presidente de la Asociación de Banqueros de México y vicepresidente del Consejo de Administración y director general de Banamex. "Ya se acabó la etapa de los nombres, ahora estamos en la era de los hombres, comenta. Ya no importan cómo te llamas, sino quién eres". Así, las empresas cada vez buscan más asesores que tengan un perfil sólido y los conocimientos necesarios para poder asesorar a los accionistas. La época de los consejeros amigos terminó, ahora se requiere gente con el perfil y el conocimiento necesario para aportar más que asentir en las decisiones de la empresa.

Fuente: Con información de Roberto Campa Zúñiga, "Adiós a los cuates", *Poder y Negocios,* México, año 3, edición núm. 9, 24 de abril de 2007, pp. 24-25.

Minutas

La comunicación efectiva en los comités normalmente requiere circular minutas y verificar conclusiones. En ocasiones, los individuos salen de una reunión con diversas interpretaciones de los acuerdos a los que se llegó. Esto puede evitarse al tomar minutas cuidadosas de la reunión y circularlas en borrador para corrección o modificación antes de que el comité apruebe el texto final.

Efectividad de costos

Un comité debe valer sus costos. Puede ser difícil contar los beneficios, en especial factores intangibles como moral, estatus fortalecido de los miembros del comité y el valor del comité como un dispositivo de capacitación para fortalecer el trabajo en equipo. Pero el comité sólo puede justificarse si los costos son compensados por beneficios tangibles e intangibles.

Conceptos adicionales de grupo[2]

Aun cuando el comité es de especial importancia como un dispositivo organizacional, en realidad es sólo uno de muchos tipos de grupos que se encuentran en las organizaciones. Además de los comités, hay equipos, conferencias, grupos de tarea y sesiones de negociación, todos incluyen actividades de grupo.

[2] Véase también Leavitt, Harold J. y Jean Lipman-Blumen, "Hot Groups", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1995, pp. 109-116.

Grupo
Dos o más personas que actúan de modo interdependiente de manera unificada hacia la consecución de metas comunes.

Un **grupo** se puede definir como dos o más personas que actúan de forma interdependiente de manera unificada para conseguir las metas comunes. Un grupo es más que un conjunto de individuos; más bien, a partir de sus interacciones, se crean nuevas fuerzas y propiedades que necesitan ser identificadas y estudiadas por sí mismas. Las metas pueden referirse a tareas específicas, pero también significar que las personas comparten preocupaciones, valores o ideologías comunes. Así, los miembros del grupo son atraídos entre ellos por algunos lazos sociales.

Características de los grupos

Los grupos, y el enfoque está en grupos de una organización, tienen varias características. Primero, los miembros del grupo comparten una o más metas comunes, como las metas de un grupo de desarrollar, fabricar y comercializar un producto nuevo. Una segunda característica de los grupos es que por norma requieren interacción y comunicación entre los miembros. Es imposible coordinar los esfuerzos de los miembros del grupo sin comunicación. Tercero, los miembros dentro de un grupo asumen roles. En un grupo de productos, varios individuos son responsables de diseñar, producir, vender o distribuir un producto. Naturalmente, los roles están en cierto tipo de relación entre ellos para lograr la tarea del grupo. Cuarto, por lo común, los grupos son parte de un grupo mayor. El grupo de productos puede pertenecer a una división de productos que elabora muchos artículos de naturaleza similar. Los grupos grandes también pueden consistir en subgrupos. Así, dentro del grupo de productos puede haber un subgrupo que se especializa de manera exclusiva en la venta del producto. Asimismo, los grupos interactúan con otros grupos. Esto es, el grupo del producto A puede cooperar con el grupo del producto B en la distribución de sus productos. Es evidente, entonces, que el punto de vista de sistemas, que se enfoca en la interrelación de las partes, es esencial para comprender el funcionamiento de los grupos.

Normas
Comportamiento esperado de los miembros del grupo.

Hay varias características sociológicas más que deben ser reconocidas. Los grupos desarrollan **normas**, éstas se refieren al comportamiento esperado de los miembros del



Perspectiva internacional

Presión hacia la conformidad: ¿cómo respondería usted?

En un experimento ampliamente publicitado, S. E. Asch mostró el efecto de la presión del grupo hacia la conformidad.[3] Se pidió a los miembros de un grupo pequeño que igualaran una línea estándar (de 8 pulgadas de largo) con tres líneas de comparación (de 6¼, 8 y 6¾ pulgadas de largo) (véase la figura 16-2). Un miembro del grupo (el sujeto ingenuo) no estaba enterado de que los demás estudiantes del grupo (confederados del experimentador) tenían instrucciones de ocasionalmente dar respuestas erróneas, como decir que la línea de 6¾ pulgadas tenía el mismo largo que la línea estándar de 8 pulgadas. El escenario fue dispuesto para que el sujeto ingenuo fuese uno de los últimos en emitir su juicio. Se encontró que un miembro "inocente" hacía elecciones erróneas cuando los confederados lo hacían de manera unánime. En entrevistas posteriores, los sujetos reportaron que querían estar de acuerdo con la mayoría. Esto ilustra que hasta en una tarea nada complicada, las personas pueden decidir en contra de su mejor juicio debido a la presión del grupo. Estos descubrimientos explican hasta cierto punto la influencia de la presión del grupo hacia la conformidad y cómo puede resultar en decisiones gerenciales que son menos que óptimas.

[3] Véase Krech, David, Richard S. Crutchfield y Egerton L. Ballachey, *Individual in Society*, Nueva York: McGraw-Hill, 1962, pp. 507-508; véase también Harvey, Jerry B., "The Abilene Paradox: The Management of Agreement", *Organizational Dynamics*, verano de 1988, pp. 17-43.

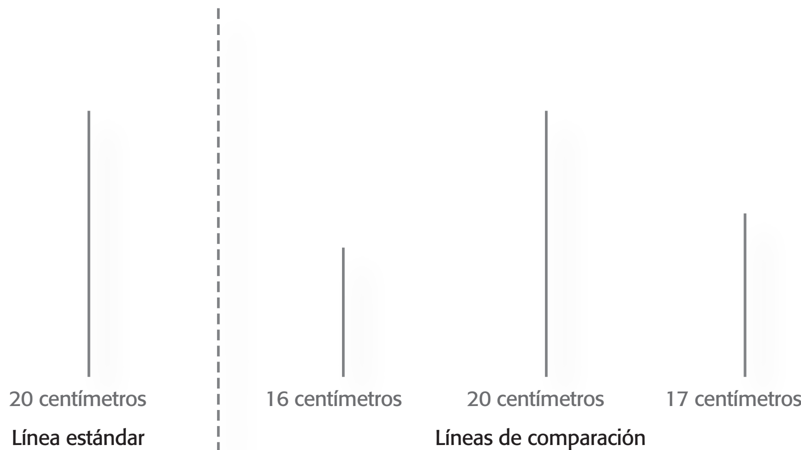


Figura 16.2 ¿Qué línea de comparación es de igual longitud que la línea estándar?

grupo. Si los individuos se desvían de las normas, se ejerce presión para hacer que las cumplan. Esto puede ser funcional cuando, por ejemplo, una persona que con frecuencia llega tarde al trabajo es reprendida por otros miembros del grupo. Pero también hay situaciones donde los grupos pueden ser disfuncionales. Por ejemplo, empleados ambiciosos y muy motivados pueden ser presionados a producir en congruencia con normas generalmente aceptadas, más que de acuerdo con sus habilidades.

Un tipo especial de grupo: el grupo de enfoque

Los grupos de enfoque (*focus groups*, como se les llama en inglés) han sido utilizados desde hace tiempo en investigación de mercados. Por ejemplo, se pide a clientes reales o potenciales en un escenario de grupo que comenten sobre un producto o servicio antes de que se emprenda una investigación a gran escala. Los comentarios pueden ser grabados, o se puede tomar notas. Se analizan las respuestas para determinar las actitudes, percepciones o satisfacción de los clientes con respecto al producto o servicio.

Los elementos de los grupos de interés también han sido utilizados en Europa. El público alemán participó en foros de valor para determinar políticas energéticas a largo plazo. La experiencia indicó que el público puede contribuir a los foros de valor, los participantes quedaron satisfechos con este tipo de procedimiento y estaban ávidos por ayudar a resolver inconsistencias.

Los grupos de enfoque también pueden utilizarse para evaluar aspectos gerenciales dentro de una organización. La *Public Service Company of New Mexico* estableció seis grupos de enfoque para provocar respuestas acerca de sus sistemas de evaluación de desempeño, compensación y beneficios. Con base en los descubrimientos, la compañía implementó un programa de beneficios más flexible. Un programa de rediseño de puestos y un nuevo proceso para la toma de decisiones. En lugar de imponer cambios organizacionales, la compañía permitió que los empleados participaran activamente en el proceso de cambio. www.pnm.com

Funciones y ventajas de los grupos[4]

Los grupos tienen muchas funciones. Son poderosos para cambiar el comportamiento, actitudes y valores, y para disciplinar a los miembros. Como se señaló, los miembros que se desvían pueden ser presionados para adherirse a las normas del grupo. Además, los grupos se emplean en la toma de decisiones, negociaciones e intercambios. Así, los miembros del grupo con antecedentes diversos pueden traer perspectivas diferentes al proceso de toma de decisiones. Sin embargo, esto no significa que las decisiones de grupo siempre son mejores que las individuales.

Los conceptos de grupo son importantes para los temas cubiertos en otros capítulos de la obra. Específicamente, diferentes estructuras de grupo tienen influencia en los patrones de *comunicación*. Así, la comunicación diferirá cuando es canalizada a través de un miembro clave, o cuando fluye libremente entre los miembros. Apenas podemos considerar a varias personas como equipo cuando cada miembro sólo se comunica con el jefe; el trabajo en equipo requiere una comunicación abierta entre todos los miembros.

La interacción de grupo efectiva también puede afectar la *motivación*. Por ejemplo, los miembros del grupo que participan en el establecimiento de objetivos se pueden ver comprometidos al logro de las metas del grupo. Por último, el *liderazgo* debe ser visto en el contexto de los procesos del grupo. Una idea de los conceptos del grupo ayuda a comprender las interacciones entre líderes y seguidores, así como entre todos los miembros del grupo. En suma, la comprensión de los grupos es importante para realizar todas las funciones gerenciales, en especial la función de dirigir. Los grupos son un hecho de la vida organizada y no organizada. Es importante saber cómo funcionan y utilizarlos de manera efectiva y eficiente en situaciones que favorecen las acciones de grupo.

Los grupos también dan ventajas a los individuos. Proporcionan satisfacción social a sus miembros, una sensación de pertenencia y apoyo satisfacer sus necesidades. Otro beneficio de los grupos es que promueven la comunicación. Puede ser el "toma y daca" en una reunión formal, o tomar la forma de la vid, que es la comunicación informal a través de la cual los miembros del grupo se enteran de "lo que en verdad sucede en la organización". Los grupos también proporcionan seguridad. Los sindicatos laborales en ocasiones se forman precisamente por este motivo, dar seguridad en el empleo a sus miembros. Por último, los grupos proporcionan oportunidades para promover la autoestima a través del reconocimiento y la aceptación de los pares.

Equipos[5]

Un equipo consta de varias personas que tienen el poder de alcanzar las metas del mismo. Como se mencionó al principio del capítulo, comités, grupos y equipos tie-

[4] Brockmann, Erich, "Removing the Paradox of Conflict from Group Decisions", *Academy of Management Executive*, mayo, 1996, pp. 61-62.

[5] Véase Ray, Darrel y Howard Bronstein, *Teaming Up*, Nueva York: McGraw-Hill, 1995. Los equipos pueden trabajar mejor en la cultura japonesa que en el ambiente de Estados Unidos, según Nahavandi, Afsaneh y Eileen Aranda, "Restructuring Teams for the Re-engineered Organization", *Academy of Management Executive*, noviembre, 1994, pp. 58-68. Para administrar equipos internacionales, véase Phillips, Nicola, *Managing International Teams*, Burr Ridge, IL: Irwin, 1994; Mankin, Don, Susan G. Cohen y Tora K. Bikson, *Teams and Technology*, Boston: Harvard Business School Press, 1996; Donnellon, Ann, *Team Talk*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

nen características similares. Un **equipo** puede definirse como "un pequeño número de personas con habilidades complementarias y comprometidas con un propósito común, serie de metas de desempeño y enfoque de los que son mutuamente responsables".[6] Como con los comités, hay diferentes tipos de equipos. Algunos hacen recomendaciones, otros tienen el poder de tomar decisiones y unos más en realidad administran las operaciones. Algunos equipos son creados para resolver problemas, como los círculos de calidad; otros se dedican a actividades que cruzan las áreas funcionales, como diseño, marketing, finanzas, manufactura, personal, etcétera. Tales equipos trasfuncionales pueden ser utilizados para desarrollar un nuevo producto, o para mejorar la calidad de un producto o servicio. Por ejemplo, en el diseño y desarrollo del avión Boeing 777, participaron alrededor de 200 equipos trasfuncionales. Es evidente que lo que se dijo sobre los comités también aplica para los equipos.

Equipo

Un pequeño número de personas con habilidades complementarias y comprometidas con un propósito común, serie de metas de desempeño y enfoque de los que son mutuamente responsables.

www.boeing.com

Formación de equipos[7]

No hay reglas definidas para formar equipos efectivos. Sin embargo, se encontró que los siguientes enfoques pueden ser útiles. Los miembros del equipo deben estar convencidos de que el propósito del equipo merece la pena, es significativo y urgente. Los miembros del equipo se deben seleccionar de acuerdo con las habilidades necesarias para lograr el propósito. Los equipos deben tener la mezcla de habilidades correcta, como habilidades funcionales o técnicas, habilidades para resolver problemas y tomar decisiones y, por supuesto, habilidades de relaciones humanas. El equipo necesita ser guiado por reglas para el comportamiento del grupo, como asistencia regular, confidencialidad, discusiones con base en hechos y la contribución de todos. Las metas y las tareas requeridas se deben asignar al inicio de la formación del equipo. Los miembros deben alentarse entre ellos a través del reconocimiento, realimentación positiva y recompensas.

Equipos autoadministrados[8]

En fecha reciente, las organizaciones han utilizado **equipos autoadministrados**, por lo común consisten de miembros que tienen una variedad de habilidades necesarias para realizar una tarea relativamente completa. Así, ese equipo puede tener el poder de determinar qué necesita hacerse, cómo se hará, cuándo necesita completarse y quién lo hará. Los miembros del equipo también pueden ser evaluados y recompensados como grupo. En especial, cuando el equipo tiene mucho poder, se le puede llamar un *equipo de alto desempeño*, o hasta un *superequipo*.

Equipo autoadministrado

Un grupo con miembros que tienen una variedad de habilidades necesarias para realizar una tarea relativamente completa.

---

6 Katzenbach, Jon R. y Douglas K. Smith, "The Discipline of Teams", en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 483-495.

7 Katz, Nancy, "Sport Teams as a Model for Workplace Teams: Lessons and Liabilities", *Academy of Management Executive*, agosto, 2001, pp. 56-67.

8 Katzenbach y Smith, "The Discipline of Teams"; Barker, James R., "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams", *Administrative Science Quarterly*, septiembre, 1993, pp. 408-437; Williams, Ron, "Self-directed Work Teams: A Competitive Advantage", *Quality Digest*, noviembre, 1995, pp. 50-52; Donovan, Michael, "Maximizing the Bottom-line Impact of Self-directed Work Teams", *Quality Digest*, junio, 1996, pp. 34-39; Nicholls, Chantell E., Henry W. Lane y Mauricio Brehm Bechu, "Taking Self-Management Teams to Mexico", *Academy of Management Executive*, agosto, 1999, pp. 15-25.

Equipos virtuales

Administración virtual

Administrar un equipo cuyos miembros no están en la misma ubicación, no se reportan a la persona que lo administra y ni siquiera pueden trabajar para la misma organización.

En el ambiente de cambios rápidos, una compañía tiene que responder con rapidez para aprovechar las oportunidades. Esto, a su vez, requiere de una **administración virtual**, ésta ha sido descrita como "la habilidad de administrar un equipo cuyos miembros no se encuentran en la misma ubicación, no le reportan a usted y ni siquiera pueden trabajar para su organización".[9] No estar en la misma ubicación y ni siquiera reportar al mismo superior hacen, a esos equipos, la administración aún más difícil. Por tanto, es importante tener un propósito claro, definir con precisión tareas y suposiciones, y comunicarse con efectividad por medios como el correo electrónico (e-mail), fax, teléfono y quizás hasta un sitio de red del proyecto. También es esencial vigilar con cuidado un conflicto posible para que se pueda resolver con celeridad.

Conflicto en comités, grupos y equipos[10]

El conflicto puede surgir entre individuos, entre grupos y entre la organización y su ambiente.

A pesar de las muchas ventajas de comités, grupos y equipos, el conflicto surgirá. En el análisis de los comités señalamos las desventajas de los mismos; también aplican para grupos y equipos. Además, hay una gran cantidad de literatura que trata del conflicto en grupos y equipos de trabajo.[11] El conflicto puede surgir entre individuos (conflicto interpersonal), entre grupos (conflicto intergrupos) y entre la organización y su ambiente, como con otras organizaciones. También puede haber resentimientos contra los "polizones", individuos que no contribuyen su parte justa y sin embargo comparten las recompensas del grupo.

Resumen

Un comité es un grupo de personas a las que, como grupo, se les encarga algún asunto. Los comités pueden ser de línea o staff, formales o informales, permanentes o temporales. Los comités son utilizados para obtener deliberación y juicio de grupo, para prevenir que una persona acumule demasiada autoridad y para presentar los puntos de vista de diferentes grupos. Los comités también se utilizan para coordinar departamentos, planes y políticas, así como para compartir información. En ocasiones, un gerente puede no tener toda la autoridad necesaria para tomar una decisión; por tanto, la autoridad es consolidada a partir de comités. Más aún, los comités a menudo incrementan la motivación al permitir que las personas participen en el proceso de toma de decisiones.

Los comités también tienen desventajas: pueden ser costosos, sus acciones resultar en compromisos en el denominador menos común, sus discusiones pueden llevar a indecisiones y tienen la tendencia de ser autodes-

---

9 Wardell, Charles, "The Art of Managing Virtual Teams: Eight Key Lessons", *Harvard Management Update*, noviembre, 1998, p. 4. Véase también Townsend, Anthony M., Samuel M. DeMarie y Anthony R. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology and the Workplace in the Future", *Academy of Management Executive*, agosto, 1998; Cascio, Wayne F., "Managing a Virtual Workplace", *Academy of Management Executive*, agosto, 2000, pp. 81-90.

10 Forrester, Russ y Allan B. Drexler, "A Model for Team-based Organization Performance", *Academy of Management Executive*, agosto, 1999, pp. 36-49.

11 Véase, por ejemplo, Jehn, K. A., "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intergroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, junio, 1995, pp. 256-282.

tructivos cuando una persona domina las reuniones. Otra desventaja es que la responsabilidad está dividida, sin que una persona se sienta responsable de una decisión. Más aún, un pequeño grupo de miembros del comité puede insistir en la aceptación de su injustificado punto de vista, contra la voluntad de la mayoría.

La operación efectiva de un comité requiere determinar su autoridad, elegir un tamaño apropiado, seleccionar a los miembros con cuidado, utilizarlo sólo para el tema indicado, designar una persona apropiada para presidirlo, tomar y circular minutas y sólo emplearlo cuando sus beneficios exceden sus costos.

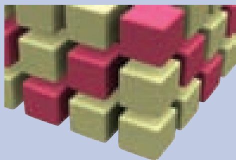
El experimento de Asch muestra el efecto de la presión del grupo hacia la conformidad. El grupo de enfoque es un tipo especial de grupo que provoca respuestas de clientes, el público o los empleados. Antes de que una organización utilice acciones de grupo, debe considerar las ventajas y desventajas de los grupos. El comité es un tipo de grupo; otro tipo es un equipo. En el equipo autoadministrado, los miembros tienen una variedad de habilidades necesarias para desarrollar tareas relativamente completas. En la administración virtual, los miembros del equipo no están en el mismo sitio, no se reportan al mismo superior y pueden no trabajar para la misma organización. Con el amplio uso de comités, grupos y equipos, puede surgir el conflicto interpersonal e intergrupal. Además, el conflicto entre organizaciones, así como entre organizaciones y su ambiente debe ser tratado.



Ideas y conceptos básicos

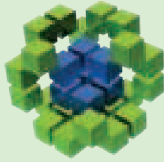
- Comité
- Cuatro etapas en los procesos de grupo
- Ejecutivo plural y consejo de directores
- Comités de línea y staff
- Comités formales e informales
- Comités permanentes y temporales
- Motivos para utilizar los comités
- Desventajas y mal uso de los comités
- Recomendaciones para hacer exitosos los comités
- Características de los grupos
- Normas
- Experimento de Asch sobre la presión del grupo
- Grupo de enfoque
- Funciones y ventajas de los grupos
- Equipos y formación de equipos
- Equipo autoadministrado
- Equipo virtual
- Conflicto en comités, grupos y equipos

Para analizar



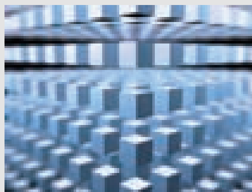
1. Un destacado novelista-crítico del escenario administrativo ha dicho: "No creo que podamos seguir mucho más con la lujosa práctica de contratar a diez hombres para tomar una decisión de uno solo. Con todas sus ventajas, la administración profesional tiende a alentar la corpulencia burocrática". Comente.
2. Distinga entre un comité, un equipo y un grupo.
3. ¿Cuáles son los motivos para utilizar los comités? Si hay buenos motivos, ¿por qué son tan criticados los comités?
4. ¿Cuál es la efectividad relativa de la acción individual y del comité en las actividades funcionales? Identifique las actividades que pueden emprenderse con mayor efectividad por un comité.
5. Describa y discuta la naturaleza de malas aplicaciones de los comités.
6. ¿Qué recomendaría usted para hacer efectivos los comités?
7. Vaya a internet y encuentre lo que se ha escrito sobre la administración de equipos.
8. ¿Cuáles son las principales características de los grupos en las organizaciones?

Ejercicios y actividades



1. Analice el caso en este capítulo en grupos. Divida a la clase en grupos de diversos tamaños (por ejemplo, de 3, 6, 9 y 12 estudiantes). Cada grupo debe analizar el caso y hacer recomendaciones. Debe seleccionarse un vocero para presentar los puntos de vista del grupo sobre el caso. ¿Sobre qué base fue seleccionado el portavoz? ¿Cuáles son las similitudes y las diferencias entre un vocero y un presidente? Analice las ventajas y problemas encontrados en los grupos de diversos tamaños. ¿Cuál considera que es el tamaño apropiado del grupo?
2. Entreviste a dos gerentes y pregúnteles sus experiencias sobre los comités. ¿Tienen una opinión positiva o negativa de los comités? ¿Qué han encontrado que es lo más importante para hacer efectivos y eficientes a los comités? ¿Cuál creen que es el tamaño apropiado de un comité?

Investigación en internet



1. Busque en internet el término “equipo virtual” y vea cómo desarrollan y aplican las compañías herramientas para los equipos virtuales en situaciones reales.
2. Busque en internet utilizando las palabras claves “efecto Asch” o “experimento Asch”. Encuentre los detalles del experimento.



Caso internacional 16.1

Fusionarse o no fusionarse: ésa es la cuestión para HP, Compaq y Fiorina, directora ejecutiva de HP[12]

El negocio de la alta tecnología está cambiando rápidamente. Algunas compañías, como Dell e IBM, han adquirido fortalezas y plantean una amenaza para otras compañías como Hewlett-Packard (HP) y Compaq. La fusión parecía tener sentido para las dos últimas, ¿o lo tenía? Al centro de la decisión de la fusión estaba la directora ejecutiva de HP, Carleton (Carly) S. Fiorina, quien fue instrumental en la ingeniería para la fusión propuesta. Al otro lado estaba Walter B. Hewlett, el hijo de uno de los fundadores de HP Corporation, conocida por su cultura organizacional humanística. Hewlett, representando a la Fundación HP, se oponía a la fusión. Así, la decisión final sobre la fusión sería una decisión de grupo.

La señora Fiorina, una persona extraña, fue traída para encabezar a HP con la meta de revigorizar la organización y llevar a la compañía en una nueva dirección. Hubo argumentos que apoyaban la fusión con Compaq, pero también había motivos para no seguir esa estrategia. Después de que se anunció la fusión, las acciones de ambas compañías cayeron.

Cada compañía tiene sus fortalezas y debilidades, pero también hay un traslape de sus respectivos productos y servicios. Las fortalezas de HP están en sus sistemas de imágenes y de impresión. Sus negocios de software y servicios

[12] Se han consultado una variedad de fuentes, que incluyen las siguientes: Burrows, Peter, Andrew Park y Jim Kerstetter, “Carly’s Last Stand?” *BusinessWeek*, 24 de diciembre, 2001, pp. 63-70; Park, Andrew, “Can Compaq Survive as a Solo Act?” ibid., p. 71; “In the Family’s Way”, *The Economist*, 15 de diciembre, 2001, p. 56.

tienen potencial de crecimiento, aunque sólo son una pequeña parte del negocio total. La compañía también es fuerte en servidores UNIX, área dominada por Sun Microsystems.[13] Quizá más importante, HP tiene una excelente reputación por la innovación y la calidad. Las fortalezas de Compaq, por otra parte, están en el negocio de hardware y sus fuertes canales de distribución. Más aún, es conocida por sus servicios de tecnología de la información, proporcionando soluciones de una sola escala.

Pero ambas compañías también tienen debilidades. Para HP, una es la declinación del crecimiento del mercado de la computadora personal (PC), donde es difícil competir con IBM y Dell. También es débil en el mercado de servidores, que tiene potencial de utilidades (pero observe que Dell también se adentra en este mercado). La dirección de la compañía es un tanto vaga y no es lo bastante agresiva en el mercado, problema que se suponía, resolvería Fiorina. En lugar de ello, perdió la confianza de una porción de la fuerza de trabajo.

Una de las debilidades de Compaq al momento de la fusión propuesta era su elevado inventario. En contraste, su competidor Dell tomaba pedidos y adaptaba sus computadoras, reduciendo así sus costos de inventario. De igual modo, la fortaleza de Dell en los negocios en línea mostraba la debilidad de Compaq en esa área.

Está claro que una fusión entre HP y Compaq podría ser benéfica al combinar productos y servicios (a pesar de algunos traslapes), aun cuando había varios argumentos que podrían presentarse contra la fusión. Uno sería la dificultad de fusionar dos empresas grandes (150 000 empleados en alrededor de 160 países). Aún más, el mercado de la PC está perdiendo importancia, y competidores como IBM y Dell están mejor posicionados en ese campo. También sería difícil fusionar dos compañías con muy diferentes culturas de organización. Ciertamente, la oposición a la fusión de Walter Hewlett, que estaba en el consejo de HP, también entorpecía tal medida estratégica.

HP y Compaq sostenían que la situación competitiva parecía demandar la fusión, que podría resultar en ahorros de costos (estimados en 2.5 mil millones de dólares para el año 2004, pero esto parecía demasiado optimista). También, compartir la tecnología y la consolidación de los clientes de ambas compañías beneficiaría a la nueva HP fusionada, que rivalizaría con IBM en tamaño.

Aun cuando Fiorina sostenía la fusión propuesta con firmeza, también debía comprender los riesgos de la fusión y sopesar los pros y contras de esta medida estratégica, riesgos, no sólo para la compañía, sino para su supervivencia en HP. La decisión de fusionarse o no fusionarse fue una decisión de grupo. La Fundación David y Lucile Packard, dirigida por los hijos de los fundadores de la compañía, votaron en contra de la fusión. El intento legal del señor Packard no tuvo éxito y la fusión procedió. La pregunta ahora es, ¿puede la señora Fiorina, que fue calificada como la mujer más poderosa en los negocios en Estados Unidos,[14] construir un equipo administrativo de cohesión a pesar de la división dentro de HP y las culturas diversas de HP y Compaq?[15] ■

Preguntas

1. Liste y analice los pros y contras para la fusión.
2. ¿Cuáles son los riesgos personales para la señora Fiorina?
3. ¿Cómo pudo influir ella en los miembros del grupo para que apoyaran la fusión entre HP y Compaq?
4. ¿Por qué cree que Fiorina perdió la confianza de la fuerza de trabajo?
5. ¿Qué debe hacer Fiorina para construir un equipo administrativo cohesivo de la compañía combinada?

---

13 Pero Sun tiene que luchar con IBM en el mercado de servidores. Véase "Sun Microsystems: Stealing Each Other's Clothes", *The Economist*, 13 de octubre, 2001, pp. 61-63.

14 "Powerful Women", *Fortune*, 15 de octubre, 2001, pp. 188-200.

15 Nota: La señora Fiorina fue despedida en febrero de 2005 y reemplazada por Mark Hurd. Observadores dijeron que éste trajo estabilidad a la compañía. Véase Tam, Pui-Wing, "Hitting the Ground Running", *The Wall Street Journal*, 4 de abril, 2005; Tam, Pui-Wing, "Hurd's Big Challenge at H-P: Overhauling Corporate Sales, *The Wall Street Journal*, 3 de abril, 2006; Wong, Nicole C., "HP Has Prospered in CEO Hurd's First Year", *The Wall Street Journal*, 7 de abril, 2006. La señora Fiorina discutió los detalles de su salida en sus memorias; véase Clark, Don, "Fiorina Memoir Details H-P Board Conflicts Preceding Her Ouster", *The Wall Street Journal*, 6 de octubre, 2006.



Caso internacional 16.2

La Sexta

Caso elaborado por Moisés Ruiz González, Universidad Europea de Madrid

Año 1989, el gobierno socialista español aprueba la ley de reforma del mercado audiovisual, conocida como Ley de las Televisiones Privadas. Es un momento clave para el panorama televisivo y para todo el sector de la información en España, pues se rompía con el modelo único de televisión. La empresa televisiva no pertenecía más al Estado; sino que el mercado de capitales puso rumbo a esta propuesta que revolucionó a la empresa informativa en general.

Los grupos mediáticos hicieron hincapié en la televisión, mientras que la prensa perdía poder en el protagonismo de la información. El Gobierno concedió tres licencias que dieron nacimiento a Tele 5, Antena 3, ambas empresas de canal abierto, y Canal +, que codificaba sus emisiones. Durante el decenio de los noventa, se concesionaron más licencias, que dieron origen a empresas televisivas de todo tipo. El segundo gobierno socialista continuó con las reformas de la ley de televisiones privadas, concediendo dos nuevas licencias para emisión abierta que fueron a parar a Prisa (Cuatro) y a Gestora de Inversiones Audiovisuales (La Sexta).

El apagón analógico de 2010 y el paso al digital terrestre es otro acontecimiento que ha impulsado, y lo seguirá haciendo, la apertura de nuevas empresas de televisión.

La historia de La Sexta inicia en junio de 2005, con la publicación en el BOE del concurso para la concesión de una nueva licencia de ámbito nacional y generalista, tanto para emisiones analógicas como digitales. El 25 de noviembre de ese año se adjudica la nueva licencia y formalmente se funda el 27 de marzo de 2006 en un ambiente muy competitivo, en el que la conciencia del consumidor desconfía de tanta oferta. Éste es uno de los problemas a los que se enfrenta el nuevo canal televisivo. Su oferta programática tiene que ser diferente a las ya existentes y consolidadas. Su imagen ha de crecer a un ritmo muy superior a sus competidores con el único fin de conseguir penetrabilidad y confianza en la audiencia, es decir, que sea conocida en el Estado.

El camino no resulta fácil, su principal obstáculo es técnico: para sintonizar la cadena, en analógico, el edificio necesita un aparato especial.

El siguiente problema al que se enfrenta es conseguir la diferenciación en sus contenidos programáticos y presencia, mucha presencia en la mente del consumidor. La segunda parte la resuelven con un spot que lleva un lema identificador de lo que la cadena quiere: bienhumorado. La imagen la asumen los principales presentadores, todos ellos, caras conocidas por el público.

Los inicios son difíciles, la ilusión, las ganas por hacer televisión sirven de conexión con su audiencia. La cadena ha hecho algo bien: encontrar una pauta programática identificada con los presentadores, en la que ellos se manejan con soltura, una idea en la que creen ciegamente y que quieren transmitir al espectador. No sólo los presentadores estrella dan la cara para conseguir la atención del público, los altos cargos también bajan a la arena para colaborar en la difusión de la empresa y hacer calar la idea de diferenciación de sus programas.

Emilio Aragón, presidente, asume el rol de presentador de un programa de humor: *Los irrepetibles*, como muestra de integración eficaz. Su dirección cobra un doble sentido: por un lado centra su labor en el trabajo tanto como en las expectativas de los trabajadores. Es el primero que adquiere esa doble función y su ejemplo da muestra de una seguridad en el futuro sin parangón.

Emilio Aragón se concentra en el logro de las tareas con la misión clara de influir en las conductas para conseguir objetivos inmediatos. Todos los integrantes de la plantilla de La Sexta tienen claros sus objetivos: ser conocidos por el público y adquirir de forma rápida una cuota de pantalla suficiente para pensar con alegría en los años venideros. A todos les implica en estos objetivos con su ejemplo. A su vez, imparte directrices de cómo hacerlo, no pierde tiempo, sabe priorizar, distingue entre lo importante que es su trabajo como presentador y lo urgente que es conseguir un efecto mediático interesante que les ponga en la mente de la audiencia.

Su estilo está orientado a las tareas, pero lo considera insuficiente, por tanto, lo orienta, también, a las personas, es consciente que sin el apoyo ni la confianza de todos los empleados en el proyecto, difícilmente conseguirá cumplir con los objetivos. Esto es sumar eficacia y eficiencia. Es actuar según conductas de expectativa, es decir, crear la expectativa,

afina los objetivos, estructura los flujos de trabajo y proporciona realimentación según se acerquen a lo inicialmente previsto. A su vez presta apoyo a la consecución de las tareas, participa activamente en el trabajo y orienta la expectativa en logros importantes con los que hace elementales a los empleados que creen en el proyecto.

El siguiente paso concentra toda la atención de los directivos en la consecución de un gran suceso que apuntale, definitivamente, el conocimiento hacia La Sexta del público. Después de arduas negociaciones, duras por la ingerencia lógica de la competencia, compran los derechos de emisión del Mundial de Fútbol 2006. La noticia corre como la pólvora entre la redacción, es acogida con alborozo, no en vano supone darse a conocer en toda la geografía española, estar en boca de todos porque en España gusta, y mucho, el fútbol.

Una vez comprados los derechos, el obstáculo técnico se vuelve crítico: el Mundial comienza en junio y por ley, el fútbol es considerado de interés general, los hogares españoles tienen que estar antenizados para recibir la señal. El tiempo apremia y el objetivo también: sólo tienen dos meses y medio para conseguir 80% al que obliga el gobierno. El tiempo corre en contra por culpa de la ley y a su favor, cada llamada para solicitar la antenización es un pequeño éxito para la cadena, son hogares que van a recibir su señal.

La idea está muy estudiada, así como su consecuencia: a través del fútbol hay que conseguir identificar a los españoles con la filosofía de la cadena. Aún queda mucho por hacer.

Siguiente paso, contratar a alguien conocido que popularice el Mundial: el Koala barre en el disco español con una canción pegadiza y simpática a la que titula *Opa, voy a hacer un corral*. El éxito del músico malagueño no pasa desapercibido para la directiva de la cadena que lo llama para formalizar un contrato de imagen para el Mundial de fútbol. El Koala le puso letra y música al himno futbolero de la selección española; con la camiseta de La Sexta y la guitarra en la mano, repartía imagen de la cadena, a diestra y siniestra. Lo pegadizo de la canción la hizo conocida casi de inmediato por el público que la cantaba y la repetía sin cesar, especialmente entre la gente joven, un público al que desde el primer momento quiso acercarse La Sexta.

Los pasos se dieron con total acierto. No regatearon en costos para conseguir sus propósitos porque creían en ellos, desde el consejero delegado hasta la redacción, el compromiso con los objetivos era absoluto.

El fútbol, por tanto, fue un escaparate de lujo, pero no sólo por el hecho en sí, además era preciso invertir esfuerzos en la elección de buenos narradores que representaran la idea de la cadena, por lo que se contrató a Andrés Montes, un narrador de baloncesto un tanto histriónico y transgresor en su forma de transmitir los partidos. Era eso lo que se necesitaba, romper con lo establecido y lo lograron. Esa decisión aportó otro éxito, que aunque previsto, no por ello inesperado, fue la popularidad del narrador.

El tándem lo formó junto a Salinas, un simpático ex jugador de fútbol que admite todas las bromas de Andrés Montes. Los partidos de la selección española fueron narrados con simpatía e informalidad; fue una nueva manera de ver el fútbol, de desdramatizarlo, que vino muy bien para edulcorar la decepción.

Por si esa conquista fuera poco, los directivos se lanzaron por otro reto deportivo; hacerse de los derechos de emisión del Mundial de Baloncesto a celebrar en Japón. El resultado de la decisión salió redondo. La audiencia se enganchó con fluidez a la competición debido a los buenos partidos de nuestra selección. El final del Mundial fue apoteósico, España gana en los 19 segundos finales a Argentina en semifinal. Grecia da cuenta del poderoso Estados Unidos. Ambas selecciones llegan a la final, pero es España quien obtiene el triunfo con La Sexta como anfitriona de ese inolvidable momento.

El deporte ha sido uno de los vínculos creados con el espectador. La presencia de Mediapro en el accionariado ha ayudado a la consecución de este reto. El F.C. Barcelona fue el primer club de la Primera División en ceder los derechos al grupo, después la negociación se ha extendido a otros clubes. El 21 de agosto de 2006, la dirección del canal anunció la emisión abierta, los sábados, por tres años y a las diez de la noche de un partido abierto de la Primera División. La apuesta por el fútbol se ha ido concretando, durante la temporada 2006-2007 fue creciendo. Como novedad, más bien hito en la televisión española, fue la presentación de un programa carrusel los domingos por la tarde.

La audiencia permanece atenta a las noticias que llegan de esta empresa televisiva que no consigue despegar en *market share* a pesar de ser conocida en todo el Estado.

Fieles a sus principios, no cambian ni su manera de enfrentar el medio ni la filosofía global de los contenidos. Su idea es aparecer ligada al deporte y al entretenimiento con el humor como intermediario protagonista.

Casi 3% de *market share* está siendo superado parcialmente por acontecimientos, pero en general en la cadena no acaba de ser superado, sin embargo no cunde el desánimo. Hay programas de evidente calidad que sólo consiguen llegar a 350 000 personas mientras otras cadenas con programación más descuidada tienen cerca de 20%.

Los accionistas son Grupo Audiovisual de Medios (50%) y Grupo Árbol que su vez lo conforman dos productoras de éxito: Globomedia y Mediapro, la primera saltó a la fama con la producción de *Médico de familia*, continuó con *Los Serrano* y *Caiga quien Caiga*. Después llegaron otras series de igual éxito, una de las últimas *El internado*, emitido por Antena 3 TV, Televisa, con 40%; y 10% restante lo componen un grupo de inversionistas entre los que se incluye Gala Capital, propiedad del húngaro George Soros, conocido inversionista y filántropo. Uno de los accionistas de La Sexta es el grupo El Terrat, del cual participa Andreu Buenafuente. Ésta es una de las razones por las que el presentador catalán ha elegido esta televisión para continuar su trayectoria.

Mención especial requiere la presencia de Globomedia y Mediapro por ser empresas muy vinculadas a la televisión, circunstancia que ha ayudado a entender, desde el primer día, las dificultades del lanzamiento y posicionamiento de un canal de televisión en un sector tan competitivo.

Globomedia es una productora de televisión, epicentro del Grupo Árbol, fundada en 1993 por Emilio Aragón. En 2005, Globomedia impulsa la creación de GAMP (Grupo Audiovisual de Medios de Producción) en la que participa como primera accionista.

Mediapro es uno de los holdings mediáticos más importantes de España. Fundado en 1994 vinculado con el cine (*Jamón Jamón*, *Smoking Room*, son algunas de sus películas) y a la producción de informativos, revistas, documentales, reportajes, programas de entretenimiento y series de ficción.

El equipo directivo lo componen: Emilio Aragón, presidente; José Miguel Contreras, consejero delegado; Juan Ruiz de Gauna, director general; Antonio García Ferreras, director. Todos ellos expertos conocedores del sector del periodismo y el espectáculo televisivo en nuestro país. Ésta es otra de las razones de su éxito; aman aquello a lo que se dedican por encima de subjetividades económicas. Dominan el medio y quieren ganar un hueco en el mercado porque son conscientes de su valía y de la necesidad de este tipo de filosofías programáticas para la población.

Entre los presentadores figuran conocidas personas del mundo del espectáculo vinculadas al humor como Bermúdez, Agustín Jiménez, Wyoming, Florentino, Patricia Conde, Ángel Martin o Raúl Cimas. Otros presentadores son Cristina Villanueva, Helena Resano, Cristina Saavedra o Mamen Mendizábal. ■

Preguntas

1. ¿Qué tipo de teorías del liderazgo hay que aplicar a los directivos de La Sexta?
2. ¿Qué tipo de líder es Emilio Aragón?
3. ¿Qué aportación supone la inteligencia emocional en el éxito de la cadena?
4. ¿Qué emociones se ponen de manifiesto en el caso? Explica las conductas de la directiva.
5. ¿Alcanzarán en un futuro cuotas de 15% de audiencia? Justifica.

17

Capítulo

Comunicación



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Describir el propósito de la comunicación y el proceso de comunicación básico.
2. Explicar el flujo de la comunicación en una organización.
3. Describir las características de la comunicación escrita, oral y no verbal.
4. Identificar barreras e interrupciones en la comunicación y sugerir enfoques para mejorarla.
5. Comprender el rol de los medios electrónicos en la comunicación.

Comunicación
La transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor.

Aún cuando la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es muy importante en la función de liderazgo. La **comunicación** es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor. Esta definición forma la base del modelo del proceso de comunicación analizado en este capítulo. El modelo se enfoca en el emisor, la transmisión y el receptor del mensaje. También lleva la atención al "ruido" que interfiere con la buena comunicación y la realimentación, que facilita la comunicación. El capítulo también aborda el efecto de los medios electrónicos en la comunicación.

Propósito de la comunicación

En su más amplio sentido, el propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento *interno* de las empresas porque integra las funciones gerenciales. Especialmente, la comunicación es necesaria: 1) para establecer y diseminar las metas de una empresa; 2) desarrollar planes para su logro; 3) organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva; 4) seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización; 5) liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir, y 6) controlar el desempeño.

La figura 17.1 ilustra de manera gráfica no sólo que la comunicación facilita las funciones gerenciales, sino además relaciona a una empresa con su ambiente *externo*. Es a través del intercambio de información que los gerentes se hacen conscientes de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, las reclamaciones de los accionistas, los reglamentos de los gobiernos y las preocupaciones de la comunidad. Es a partir de la comunicación que cualquier organización se vuelve un sistema abierto que interactúa con su ambiente, hecho cuya importancia es resaltada a lo largo del libro.

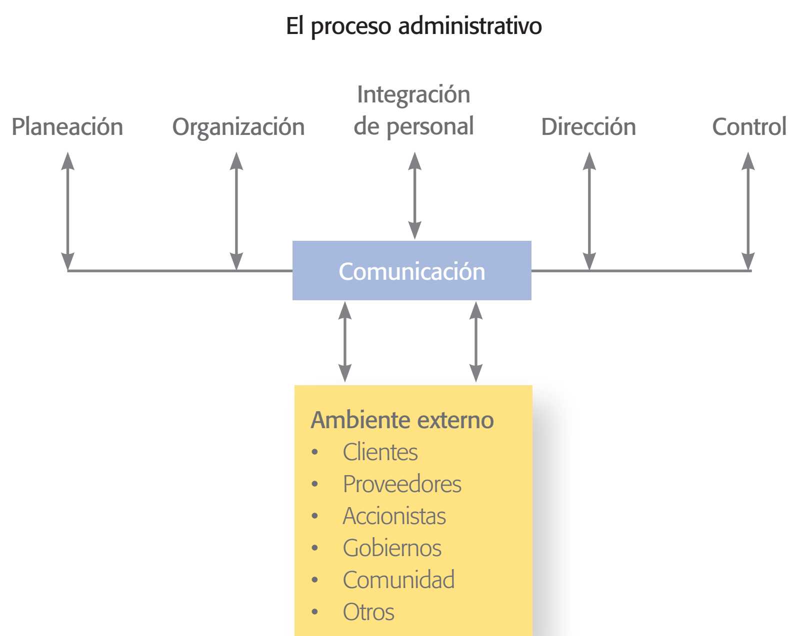


FIGURA 17.1 El propósito y función de la comunicación

Proceso de comunicación

En términos simples, el proceso de comunicación, diagramado en la figura 17.2, incluye al emisor, la transmisión de un mensaje a través de un canal seleccionado y el receptor. Examinemos de cerca los pasos específicos del proceso.

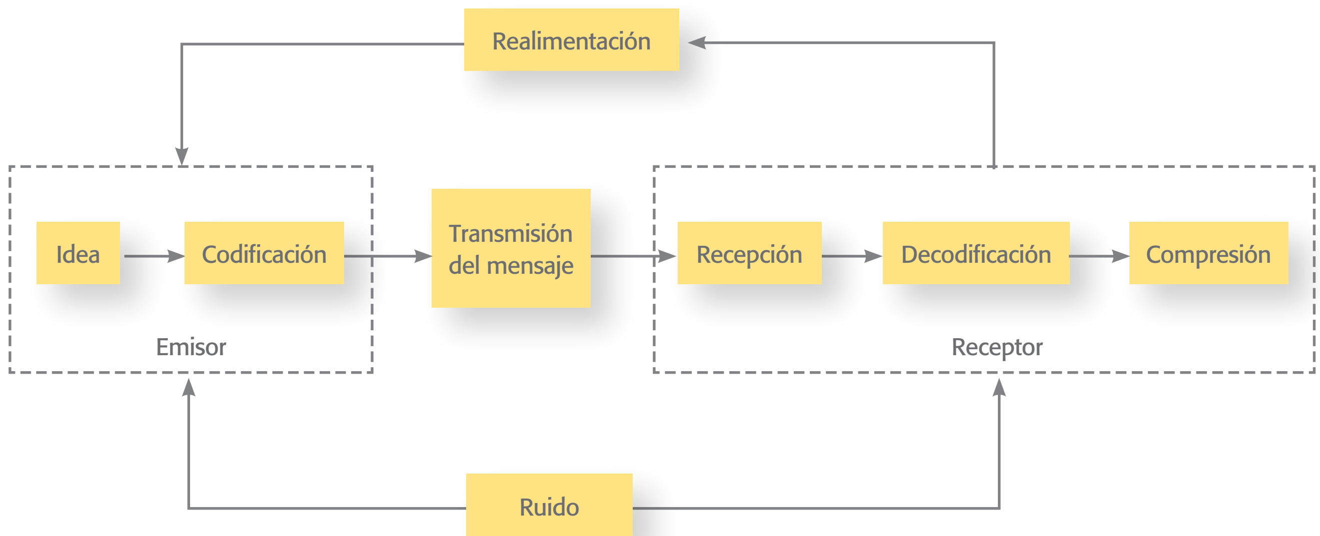


FIGURA 17.2 Modelo del proceso de comunicación

El emisor del mensaje

La comunicación empieza con el emisor, que tiene un *pensamiento* o una idea, que luego se codifica de manera que pueda ser comprendido por el emisor y el receptor. Si bien es usual pensar en la *codificación* de un mensaje dn un lenguaje hablado, hay muchas formas más para codificar, como traducir el pensamiento a un lenguaje de cómputo.

Uso de un canal para transmitir el mensaje

La información es luego transmitida por un canal que enlaza al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, y su *transmisión* a través de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico (e-mail) (virtuales), televisión u otros medios digitales (como páginas o espacios colaborativos). La televisión, por supuesto, también facilita la transmisión de gestos y otras pistas visuales. En ocasiones, se utilizan dos o más canales. En una conversación telefónica, por ejemplo, dos personas pueden llegar a un acuerdo básico que más tarde confirman por carta. Dado que se dispone de muchas opciones, cada una con ventajas y desventajas, la selección apropiada del canal es vital para una comunicación efectiva.



La televisión es un vehículo de comunicación de información entre el emisor y el receptor.

El receptor del mensaje

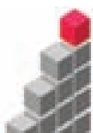
El receptor debe estar dispuesto a la *recepción* del mensaje para poderlo decodificar en pensamientos. Una persona que piensa en un emocionante partido de fútbol, por ejemplo, puede no prestar atención suficiente a lo que se dice de un reporte de inventario, incrementando así la probabilidad de una interrupción en la comunicación o en la correcta recepción del mensaje. El paso siguiente del proceso es la *decodificación*, en la que el receptor convierte el mensaje en pensamientos. La comunicación precisa sólo puede ocurrir cuando el emisor y el receptor asignan el mismo significado, o al menos similar, a los símbolos que componen el mensaje. Así, es obvio que un mensaje codificado en francés requiere de un receptor que entienda el francés. Menos obvio y con frecuencia ignorado, es el hecho de que un mensaje en lenguaje técnico o profesional requiere un receptor que entienda ese lenguaje. Así, la comunicación no es completa, a menos que sea comprendida. *Comprender* está en la mente del emisor y el receptor. Las personas de mente cerrada normalmente no comprenderán los mensajes por completo, en especial si la información es contraria a su sistema de valores.

Ruido que entorpece la comunicación

Ruido es cualquier cosa, trátese del emisor, la transmisión o el receptor, que entorpece la comunicación.

Desafortunadamente, la comunicación es afectada por "ruido", esto es cualquier cosa, trátese del emisor, la transmisión o el receptor, que entorpece la comunicación. He aquí algunos ejemplos del "ruido":

- Un ruido o un ambiente confinado entorpece el desarrollo de un pensamiento claro.
- La codificación puede tener fallas por el uso de símbolos ambiguos.
- La transmisión puede ser interrumpida por estática en el canal, como la que se experimenta en una mala comunicación telefónica.
- La falta de atención puede provocar una recepción imprecisa.
- La decodificación tiene fallas al asignarse un significado equivocado a palabras y otros símbolos.
- La comprensión es obstaculizada por prejuicios.



Perspectiva internacional

Barreras entre culturas

Los malentendidos se incrementan cuando la comunicación se hace en diferentes idiomas. El idioma alemán, por ejemplo, es muy distinto en su formalidad y la manera como las personas se dirigen entre ellas. El formal *Sie* es pocas veces reemplazado por *Du*. Sólo después de que las personas se conocen bien se usa el informal *Du*. De igual forma, los adultos usualmente se dirigen entre ellos como *herr* (señor) o *frau* (señora). El uso del nombre de pila sólo es común entre parientes, amigos muy cercanos, o niños y adolescentes. Una persona no alemana a la que se dirigen con el formal sie, *frau* o *herr*, puede interpretar ese uso como que no agrada a la persona, o que quiere mantener una distancia social. Esto puede no ser cierto; el uso es dictado simplemente por las normas culturales. Por otra parte, si un conocido casual alemán es llamado por su nombre de pila en alemán, la persona puede darse por ofendida. Si bien tales distinciones en un idioma no tienen importancia para alguien que no sea alemán, no sólo crean barreras de comunicación, sino que pueden resultar en relaciones dañadas y posiblemente en la pérdida de un negocio.



Perspectiva empresarial

Aceptar realimentación negativa

Los empresarios son optimistas por naturaleza. Creen en ellos mismos y la visión de sus compañías. En su ruta, sin embargo, recibirán y deben recibir realimentación cruda acerca de la visión de su nuevo proyecto. Cómo el empresario acepta y utiliza esta realimentación es fundamental para la supervivencia del proyecto. Los capitalistas de inversión y otros tratarán de encontrar huecos o problemas en el plan de negocios de un empresario. El empresario debe tomar esta realimentación respetuosamente y hacer lo mejor que pueda para responderla. El empresario nunca debe ponerse a la defensiva o combativo ante la realimentación negativa, ya que esto pone fin al trato con la mayoría de los inversionistas. Más bien, el empresario debe admitir las críticas, proporcionar una respuesta racional, si la tiene, o aceptar explorar y corregir la deficiencia señalada.

- Un cambio deseado que es comunicado no ocurre debido al temor a las posibles consecuencias del cambio.
- En la comunicación entre culturas, no sólo la expresión verbal, sino los gestos y postura, pueden ocasionar una mala comunicación.

Realimentación en la comunicación

Para verificar la efectividad de la comunicación, la persona debe tener *realimentación*. Nunca podemos estar seguros si un mensaje ha sido bien codificado, transmitido, decodificado y entendido o no, hasta que es confirmado mediante realimentación. De igual modo, la realimentación indica si el cambio individual u organizacional se ha dado como consecuencia de la comunicación.

Factores situacionales y organizacionales en la comunicación

El proceso de comunicación es afectado por muchos factores situacionales y organizacionales.

Muchos factores situacionales y organizacionales afectan el proceso de comunicación. Esos factores en el ambiente externo pueden ser educacionales, sociológicos, político-legales y económicos. Por ejemplo, un ambiente político represivo inhibirá el libre flujo de la comunicación. Otro factor situacional es la distancia geográfica. Una comunicación directa frente a frente es distinta a una conversación telefónica con una persona al otro extremo del mundo y diferente a un intercambio de correos electrónicos. El tiempo también debe ser considerado en la comunicación. El ejecutivo ocupado no tiene tiempo suficiente para recibir y enviar información con precisión. Otros factores situacionales que afectan la comunicación dentro de una empresa incluyen la estructura de la organización, procesos gerenciales y no gerenciales, y la tecnología. Un ejemplo de la última es el fuerte efecto de la tecnología de la computación en el manejo de enormes cantidades de datos.

El modelo de comunicación presenta una panorámica del proceso de comunicación, identifica las variables críticas y muestra sus relaciones.

En resumen, el modelo de comunicación presenta una panorámica del proceso de comunicación, identifica las variables críticas y muestra sus relaciones. Esto a su vez, ayuda a los gerentes a precisar problemas de comunicación para que puedan tomar medidas para resolverlos, o, aún mejor, prevenir las dificultades antes de que ocurran en primer término.



Perspectiva internacional

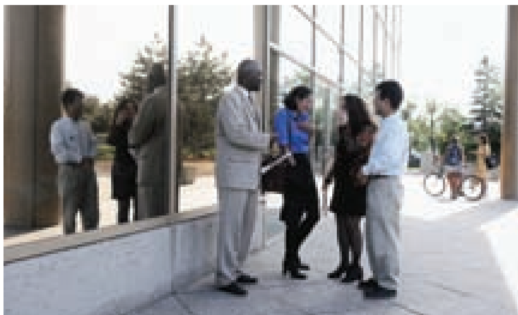
Comunicación también es entender la cultura

Olivier Soumah-Mis es un especialista en administración intercultural y es experto en capacitar a ejecutivos que tienen que negociar con pares de otros países. Entre una de sus tantas anécdotas cuenta la siguiente:

Cuando la compañía inglesa Cadbury Schweppes compró a la dulcera Adams, propiedad de Pfizer, sus administradores que llegaron en 2003 a las oficinas de Adams en México tuvieron un verdadero choque cultural… y es que sus contrapartes mexicanos eran "desordenados" a sus ojos: no seguían la agenda establecida en una junta, no esperaban su turno para hablar y siempre interrumpían a quien estuviera hablando.

Fue un problema de adaptación de culturas: mientras que los ingleses no tenían tiempo para socializar, los mexicanos privilegiaban la relación social, tomar un café en tanto hablaban de futbol era importante. Gracias a la asesoría y entrenamiento de Soumah-Mis a los ejecutivos mexicanos sobre la importancia que tiene para los ingleses la puntualidad, el rigor y el enfoque en calidad y resultados, se pudo concretar la integración de estas dos compañías. No obstante, Soumah-Mis afirma que ha visto a otras que fracasan por no poderse adaptar.

Fuente: Con información de Verónica García de León, "Adaptarse o morir", *Expansión*, México, núm. 947, 23 de agosto de 2006, pp. 172-176.



Un medio de comunicación muy importante en las empresas es la comunicación informal que entablan los ejecutivos de manera ocasional.

Comunicación en la organización

En las empresas de hoy, la información debe fluir más rápido que nunca antes. Hasta un paro breve en una línea de producción de rápido movimiento puede ser muy costoso en términos de producción perdida. Por tanto, es esencial que los problemas de producción se comuniquen rápidamente para tomar una acción correctiva. Otro elemento importante es la cantidad de información que se ha incrementado enormemente con los años, ocasionando con frecuencia una sobrecarga de información. Lo que a



Perspectiva internacional

Administrar por recorrido

El liderazgo demanda información acerca de lo que en realidad sucede en la organización. Los gerentes que nunca dejan su oficina y dependen de los canales de comunicación formales, pueden recibir sólo la información que coloca a los subordinados bajo una luz favorable. Para superar su aislamiento, los gerentes necesitan complementar los canales de comunicación formales con los informales.

En su búsqueda de compañías excelentes, Thomas Peters y Robert Waterman notaron que los gerentes de United Airlines practican lo que se ha llamado "administración por recorrido".[1] Una práctica similar es llamada "administrar al caminar por ahí" en Hewlett-Packard. La creencia es que los gerentes mejorarán los canales de comunicación informal al recorrer la planta.

www.ual.com
www.hp.com

[1] Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Nueva York: Harper & Row, 1982, cap. 5. Para un análisis del libro, véanse los diversos artículos en la edición de febrero, 2002 de la *Academy of Management Executive*.

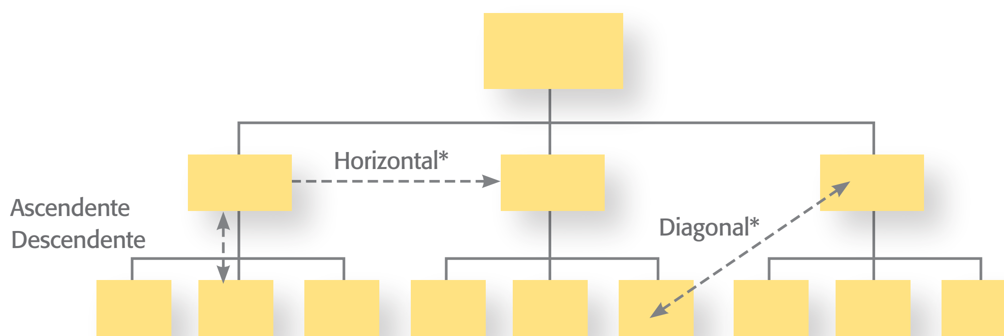
menudo es necesario no es más información, sino información relevante. Es preciso determinar qué tipo de información necesita un gerente para una toma de decisiones efectiva. Obtener esta información con frecuencia requiere conseguir información de los superiores y subordinados de los gerentes y también de departamentos y personas de otras partes de la organización.

La necesidad de saber de los gerentes

Para ser efectivo, un gerente requiere de la información necesaria para desempeñar funciones y actividades gerenciales. No obstante, hasta una mirada casual a los sistemas de comunicación muestra que los gerentes a menudo carecen de información vital para la toma de decisiones, o pueden recibir demasiada información, con resultado en una sobrecarga. Es evidente que los gerentes deben ser selectivos al seleccionar información. Una forma sencilla para que un gerente empiece es preguntarse: "¿qué es lo que en verdad necesito saber para mi trabajo?", o "¿qué sucedería si no recibo esta información con regularidad?". No es el máximo de información lo que un gerente necesita, sino información pertinente. Es cierto que no hay un sistema de comunicación universalmente aplicable; más bien, un sistema de comunicación debe ser adaptado a las necesidades del administrador.

El flujo de la comunicación en la organización

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Por tradición, la comunicación descendente era resaltada, pero hay amplia evidencia de que los problemas se presentarán si la comunicación sólo fluye hacia abajo. De hecho, podríamos argumentar que la comunicación efectiva tiene que empezar en el subordinado y esto significa primordialmente comunicación ascendente. La comunicación también fluye horizontal y diagonalmente. Los diferentes tipos de flujos de información están diagramados en la figura 17.3 y se comentan a continuación.



*Dato que los flujos de la comunicación horizontal y diagonal tienen ciertas características en común, los hemos denominado "comunicación cruzada" y los expondremos juntos en una sección posterior de este capítulo.

FIGURA 17.3 Flujo de la información en una organización

La **comunicación descendente** fluye de personas en los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional.

Comunicación descendente

La **comunicación descendente** fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe especialmente en organizaciones con una atmósfera autoritaria. Los medios utilizados para la comunicación oral descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces y hasta la comunicación informal. Ejemplos de comunicación descendente escrita son memorándum, cartas, manuales, folletos, informes de política, procedimientos y desplegados de noticias electrónicos.

Lamentablemente, la información a menudo se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos de la alta gerencia no garantiza la comunicación. De hecho, muchas directivas no son comprendidas, o siquiera leídas. En consecuencia, un sistema de realimentación es esencial para determinar si la información fue percibida como el emisor se proponía.

El flujo de información descendente por los diferentes niveles de la organización requiere tiempo. En verdad, las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos altos gerentes insisten en que la información sea enviada directamente a la persona o grupo que la requiere.

Comunicación ascendente

La **comunicación ascendente** viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional.

La **comunicación ascendente** viaja de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, este flujo es entorpecido a menudo por los gerentes en la cadena de comunicación, quienes filtran los mensajes y no transmiten la información, en especial las noticias desfavorables a sus jefes. No obstante, la transmisión objetiva de la información es esencial para propósitos de control. La alta gerencia necesita saber de manera específica hechos del desempeño de la producción, información de marketing, datos financieros, lo que piensan los empleados de menor nivel, etcétera.

La comunicación ascendente es primordialmente no directiva y, por lo común, se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los medios de comunicación ascendentes típicos, además de la cadena de mando, son sistemas de sugerencias, procedimientos de solicitudes y agravios, sistemas de quejas, sesiones de asesoramiento, establecimiento conjunto de objetivos, la vid, reuniones de grupo, la práctica de una política de puertas abiertas, cuestionarios de moral, entrevistas de salida y el ombudsman.

Ombudsman

Persona que investiga las preocupaciones de los empleados, proporciona un valioso enlace de comunicación ascendente.

El concepto del **ombudsman** casi no se utilizaba en Estados Unidos hasta hace poco. Se originó en Suecia, donde un servidor público podía ser consultado por un ciudadano para solicitar la investigación de quejas contra la burocracia gubernamental. Ahora, algunas compañías estadounidenses han establecido un puesto para una persona que investiga las preocupaciones de los empleados. Las compañías han encontrado que el ombudsman puede proporcionar un valioso enlace de comunicación ascendente. La comunicación ascendente efectiva requiere un ambiente donde los subordinados se sientan libres para comunicarse. Ya que el clima organizacional se ve muy influido por la alta gerencia, la responsabilidad para crear un libre flujo de comunicación ascendente descansa, en mayor grado, aunque no exclusivamente, en los superiores.



Perspectiva internacional

Ser un buen ombudsman

Esta figura que sólo se concebía como mediador entre la sociedad y el gobierno, ya ha entrado en el terreno de las empresas. El ombudsman corporativo busca promover un sistema de administración más humano, en que que se oiga a quienes tengan algo que decir de una manera imparcial. Asesora los trabajadores para que manejen los problemas de una manera efectiva. La idea es que sean intermediarios en las situaciones difíciles que se presentan entre empresa y empleado, en las que es posible incurrir en injusticias y abusos de autoridad; aunque, en ocasiones, también pueden ser la voz del cliente, como lo afirma Beatriz Dale, ombudsperson de American Express en Latinoamérica: "Proporcionamos un canal confidencial para que empleados, contratistas o vendedores puedan plantear sus inquietudes o problemas sin miedo a las represalias".

Las características que debe poseer un buen ombudsman, según Thomas Zgambo, ombudsman corporativo de Coca-Cola Enterprises Inc., son:

1. Debe tener un amplio criterio y un gran sentido de la imparcialidad.
2. Debe saber escuchar a todas las partes involucradas sin sacar conclusiones adelantadas.
3. Debe ser muy discreto y no tener necesidad de reconocimiento.
4. Debe estar bien informado sobre los valores y ética de la organización, así como sobre temas interculturales.
5. Debe conocer las políticas, procedimientos y reglamentaciones de la organización.
6. Debe tener una capacidad de análisis para identificar los problemas.

Fuente: Con información de "Por una oficina en paz", SHL Psicólogos Empresariales, 21 de marzo de 2006, en http://www.shlconfidentia.com.ar/noticias_amp.asp?id=307, consultado el 14 de octubre de 2007.



Perspectiva internacional

La falta de comunicación ascendente puede ser desastrosa

En el desastre del trasbordador espacial de 1986, aparentemente, información vital no llegó a la alta gerencia de la National Aeronautics and Space Administration (NASA). Altos funcionarios del Bank of America se sorprendieron por la baja calidad de su portafolio de hipotecas, que resultó en pérdidas sustanciales para el banco. Los ejecutivos de la casa de corretaje E. F. Hutton aparentemente no estaban enterados del fraude con cheques de sus gerentes de más bajo nivel.

En algunas organizaciones, la comunicación ascendente es entorpecida por la cultura y clima de una organización que "castiga" a los gerentes que comunican malas noticias o información con la que la alta gerencia no está de acuerdo. En verdad, la tendencia de sólo reportar buenas noticias hacia arriba es bastante común. No obstante, la información correcta es absolutamente necesaria para manejar una empresa.

Entonces, ¿qué pueden hacer los gerentes para facilitar el libre flujo de información? Primero, crear un clima informal que aliente la comunicación ascendente. Una política de puertas abiertas sólo es útil cuando se practica. Segundo, la estructura formal del flujo de la información debe ser clara. Tercero, los gerentes pueden aprender mucho con sólo recorrer los pasillos. Hewlett-Packard se menciona a menudo como un ejemplo de la comunicación abierta gracias a la práctica de administrar al caminar por ahí.

www.nasa.gov
www.bofa.com
http://en.wikipedia.org/wiki/E.F._Hutton_&_Co

Comunicación cruzada

El **flujo horizontal** de la información es entre personas al mismo nivel organizacional o uno similar.

El **flujo diagonal** de la información es entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas.

La comunicación cruzada combina el **flujo horizontal** de la información, entre personas al mismo nivel organizacional o a uno similar, y el **flujo diagonal**, entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas. Este tipo de comunicación es utilizado para acelerar el flujo de la información, para mejorar la comprensión y para coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Mucha comunicación no sigue la jerarquía organizacional, sino que cruza la cadena de mando.

El ambiente de la empresa presenta muchas posibilidades de comunicación oral. Van de reuniones informales del equipo de futbol de la compañía y la hora del almuerzo que los empleados pasan juntos, a conferencias más formales y reuniones de comités y del consejo. Este tipo de comunicación también ocurre cuando miembros de diferentes departamentos forman equipos de tareas o grupos de proyectos. Por último, la comunicación cruza las fronteras organizacionales cuando, por ejemplo, miembros asesores con autoridad funcional o asesoramiento interactúan con gerentes de línea en diferentes departamentos.



Tan importante es la información que la alta gerencia tiene que comunicar como la que los subordinados comparten.

Además, las formas de comunicación escrita mantienen informadas a las personas acerca de la empresa. Estas formas escritas incluyen la publicación de la compañía y avisos en el tablero de noticias. Las empresas modernas utilizan muchos tipos de patrones de comunicación cruzada oral y escrita para complementar el flujo vertical de la información.

Dado que el flujo de la información puede no seguir la cadena de mando, deben implantarse salvaguardas para impedir problemas potenciales. Específicamente, la comunicación cruzada debe comprender que las relaciones cruzadas serán alentadas donde sean apropiadas, que los subordinados se abstendrán de adquirir compromisos más allá de su autoridad y que mantendrán informados a los superiores sobre actividades interdepartamentales importantes. En suma, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es una necesidad en muchas empresas para responder a las necesidades del ambiente organizacional complejo y dinámico.

Comunicación escrita, oral y no verbal[2]

Los medios de comunicación escrita y oral tienen características favorables y desfavorables; en consecuencia, a menudo se utilizan juntos para que las cualidades favorables de cada uno puedan complementar las limitaciones del otro. Además, se pueden emplear ayudas visuales para complementar las comunicaciones oral y escrita. Una conferencia en una sesión de capacitación administrativa se puede hacer más efectiva mediante el uso de documentos escritos, transparencias, videocintas y películas. La evidencia ha demostrado que un mensaje repetido por varios medios será entendido y recordado por el receptor con mayor precisión.

---

2 Véase también, Tannen, Deborah, "The Power of Talk: Who Gets Heard and Why", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 1995, pp. 138-148. Para la comunicación escrita, véase Bell, Arthur H., NTC's *Business Writer's Handbook*, Lincolnwood, IL: NTC, 1996; Joy Clayton, "The Ten Principles of Good Business Writing", *Harvard Management Communication Letter*, septiembre, 2000; o el libro clásico del estilo de Strunk, Jr., William y E. B. White, *The Elements of Style*, 4a ed., Nueva York: Longman, 1999.

Al seleccionar el medio, debemos considerar al comunicador, la audiencia y la situación. Un ejecutivo que se siente incómodo frente a una audiencia grande puede escoger la comunicación escrita más que un discurso. Por otra parte, a ciertas audiencias que pueden no leer un memo se les llega a motivar mediante la comunicación oral directa.

Comunicación escrita

Los gerentes franceses están casi obsesionados con el uso de la comunicación escrita, no sólo para mensajes formales, sino para notas informales. Un gerente francés declaró que algo no tiene realidad a menos que esté por escrito.

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. Un mensaje puede ser preparado con cuidado y luego dirigido a una audiencia grande mediante el correo masivo. La comunicación escrita también puede promover uniformidad en política y procedimiento y en algunos casos, reducir costos.

Las desventajas son que los mensajes escritos pueden crear montañas de papel o perderse en la bandeja de entrada del correo electrónico, estar mal expresados por redactores ineficaces y no brindar realimentación inmediata. En consecuencia, puede tomar largo tiempo saber si un mensaje ha sido recibido y entendido de manera apropiada.

Comunicación oral

Mucha información es comunicada de manera oral. La comunicación oral puede ocurrir en la reunión frente a frente de dos personas, o en la presentación de un gerente ante una audiencia grande. Puede ser formal o informal y planeada o accidental.

La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible el rápido intercambio con realimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos. En una interacción frente a frente, el efecto puede ser notado. Más aún, una



Perspectiva internacional

¿Puede una persona temerosa de hablar en público convertirse en la cabeza de la corporación de propiedad pública más grande?[3]

Considere a Lee Scott, el director ejecutivo de Wal-Mart, quien odiaba hablar ante grupos grandes de personas. Recordaba que temía hablar en las reuniones y declaró: "Me ponía a temblar y la voz se me quebraba". Sin embargo, en febrero de 2005 se dirigió a 500 directores de negocios en Los Ángeles, en sólo uno de muchos discursos públicos en los que tuvo que defender las críticas a Wal-Mart. Incluían el no proporcionar suficientes beneficios de salud para los empleados, sueldos por abajo del promedio, requerir que los empleados trabajasen más allá de sus turnos, comprar en el extranjero, perjudicando así a las compañías estadounidenses y sacar a negocios locales del mercado.

En ocasiones los estudiantes también enfrentan el temor de hablar ante la clase como parte de los requisitos del curso. ¿Podría el ejemplo del señor Scott servir como modelo para superar el temor de hablar en público?

www.walmart.com

[3] "Wal-Mart Boss's Unlikely Role: Corporate Defender-in-Chief", *The Wall Street Journal*, 26 de julio, 2005.

reunión con el superior puede dar al subordinado una sensación de importancia. Es evidente que reuniones informales o planeadas contribuyen a la comprensión de los problemas.

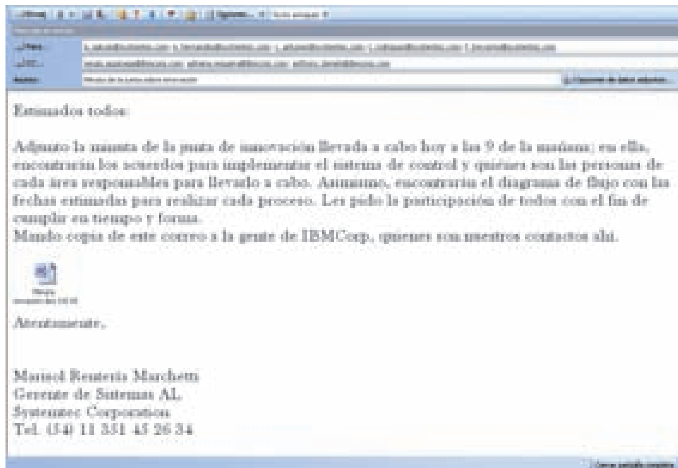
Sin embargo, la comunicación oral también tiene desventajas. No siempre ahorra tiempo, como lo sabe cualquier gerente que haya asistido a reuniones en las que no se logra ningún resultado o acuerdo. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

Comunicación no verbal

La **comunicación no verbal** incluye expresiones faciales y gestos corporales.

Las personas se comunican de maneras muy distintas. Lo que una persona dice puede ser reforzado (o contradicho) por la **comunicación no verbal**, como expresiones faciales y gestos corporales. Se espera que la comunicación no verbal apoye la verbal, pero no siempre es así. Un gerente autocrático puede golpear la mesa con el puño al anunciar que se aplicará la administración participativa; tales comunicaciones contradictorias ciertamente crearán una brecha de credibilidad. De igual modo, los gerentes pueden declarar que tienen una política de puertas abiertas, pero luego hacen que su secretaria filtre con cuidado a las personas que quieren verlos; esto crea incongruencia entre lo que dicen y lo que hacen. Ésta es una ilustración del "ruido" en el modelo del proceso de la comunicación (figura 17.2). Es evidente que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir la comunicación verbal, dando lugar al adagio de que las acciones a menudo hablan más fuerte que las palabras.

Métodos de comunicación



El correo electrónico puede servir para asentar los detalles de una junta personal y enviar más información.

Hay diferentes métodos y canales de la comunicación: algunos son orales, otros son escritos y varios utilizan tecnología de la información. Van de la comunicación frente a frente, reuniones de grupo y los diversos tipos de comunicación escrita antes mencionados. La tecnología es utilizada para ciertos tipos de comunicación, como el teléfono alámbrico e inalámbrico, fax, correo de voz, correo electrónico, así como la teleconferencia y la videoconferencia. Antes resaltamos algunas de ventajas y desventajas de diversos tipos de comunicación, entre las que estaban rapidez de la realimentación, facilidad de uso, costo y tiempo, así como formalidad e informalidad. Tal vez no quiera invitar a un personaje distinguido por correo electrónico. Por otra parte, para una comunicación informal y si el tiempo es esencial, y si se dispone de la tecnología, tal vez quiera utilizar un mensaje de correo electrónico más que el "correo caracol" (correo regular).

Más temas de la comunicación se tratan en otras partes del libro. Por ejemplo, la vid, el canal de comunicación informal y no oficial, se discutió en el capítulo 10. El efecto de la tecnología en la comunicación se analizará en el capítulo 19.

Barreras e interrupciones en la comunicación[4]

Tal vez no sorprenda que los gerentes citen con frecuencia las interrupciones en la comunicación como uno de sus problemas más importantes. Sin embargo, los problemas de comunicación a menudo son síntomas de problemas más enraizados. Por ejemplo, una mala planeación será la causa de la incertidumbre acerca de la dirección de la empresa. De igual modo, una estructura de organización mal diseñada no comunica con claridad las relaciones organizacionales. Estándares de desempeño vagos pueden dejar inseguros a los gerentes en cuanto a lo que se espera de ellos. Así, el gerente perceptivo buscará las causas de los problemas de comunicación en lugar de sólo tratar los síntomas. Las barreras pueden estar en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor, o en la realimentación. Barreras específicas a la comunicación se discuten a continuación.

Falta de planeación

La buena comunicación pocas veces ocurre por casualidad. Con demasiada frecuencia, las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y establecer el propósito del mensaje. No obstante, dar los motivos de una directiva, seleccionar el canal más apropiado y escoger el momento indicado puede mejorar en mayor grado la comprensión y reducir la resistencia al cambio.

Suposiciones no aclaradas

A menudo ignoradas, pero muy importantes son las suposiciones no comunicadas que subyacen en los mensajes. Una clienta envía una nota anunciando que visitará la planta de un vendedor. Luego, asume que el vendedor la recibirá en el aeropuerto, le reservará un cuarto de hotel, dispondrá la transportación y organizará una revisión a toda escala del programa en la planta. Pero el vendedor asume que la clienta va a la ciudad principalmente para asistir a una boda y que la visita a la planta es sólo una cuestión de rutina. Estas suposiciones no aclaradas en ambos casos pueden resultar en confusión y la pérdida de buena voluntad.

Distorsión semántica

Otra barrera a la comunicación efectiva es la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental. Un anuncio que reza “vendemos por menos” es deliberadamente ambiguo, generando la pregunta de ¿menos que qué? Las palabras pueden evocar diferentes respuestas. Para algunas personas, la palabra gobierno puede significar interferencia o gasto deficitario; para otros, la misma palabra puede significar ayuda, igualación y justicia.

[4] Véase también, Robbins, Stever, “Communication Breakdown: Nine Mistakes Managers Make”, *Harvard Management Communication Letter*, septiembre, 2000, pp. 3-5.

Mensajes mal expresados

No importa cuán clara esté la idea en la mente del emisor de la comunicación, el mensaje puede estar marcado por palabras mal escogidas, omisiones, falta de coherencia, mala organización, estructura extraña de la frase, perogrulladas, verborrea innecesaria y dejar de aclarar sus implicaciones. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, se evita al tener mayor cuidado al codificar el mensaje.

Barreras a la comunicación en el ambiente internacional[5]

www.exxon.com

La comunicación en el ambiente internacional se vuelve más difícil por idiomas, culturas y etiqueta distintos.[6] Traducir los lemas publicitarios es muy arriesgado. El eslogan "Put a Tiger in Your Tank" ("Ponga un tigre en su tanque") de Exxon fue muy efectivo en Estados Unidos, pero puede ser un insulto para las personas de Tailandia. Los colores tienen diferentes significados en distintas culturas. El negro se asocia a menudo con la muerte en muchos países occidentales, en tanto que en el Lejano Oriente, el blanco es el color del duelo. En tratos de negocios, en Estados Unidos es normal comunicarse con el nombre de pila. Sin embargo, en la mayoría de las otras culturas, en especial aquellas con una pronunciada estructura jerárquica, en general las personas se dirigen entre ellas por su apellido.

En la cultura china, las palabras pueden no transmitir lo que las personas en verdad quieren decir porque tal vez quieran parecer humildes. Por ejemplo, cuando se ofrece una promoción, la persona puede decir que no está calificada para asumir una gran responsabilidad. Pero la expectativa es que el superior urgirá al subordinado a aceptar la promoción y mencionará todas las virtudes y fortalezas del candidato, así como lo adecuado que es para la nueva posición.



Perspectiva internacional

Diferencias en la comunicación explícita e implícita entre países

Los patrones de comunicación difieren entre países con respecto al grado al que son explícitos o implícitos. En países como Alemania y Estados Unidos, esperamos que las personas digan lo que sienten. La necesidad de precisión se ilustra en la popularidad de la administración por objetivos, donde las metas se establecen con precisión en términos cuantitativos y conmensurables hasta donde sea posible. En contraste, la comunicación japonesa es implícita; el significado debe ser inferido. Por ejemplo, a los japoneses les desagrada decir "no" en las comunicaciones; en vez de ello, una respuesta negativa se presenta en términos ambivalentes. Esto ha sido demostrado muchas veces en acuerdos comerciales entre Japón y Estados Unidos, así como entre Japón y Europa.

Si bien estas observaciones hasta cierto grado pudieran ser consideradas una generalización exagerada, los gerentes que estén conscientes de los diferentes patrones de comunicación se beneficiarán de este conocimiento.

5 Véase también Adler, Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3a ed., Boston: PWS-Kent, 1997.

6 Véase, por ejemplo, Phatak, Arvind V., *International Management*, Cincinnati, OH: South-Western, 1997, cap. 6.

Para superar las barreras de la comunicación en el ambiente internacional, las grandes corporaciones han adoptado una variedad de medidas. Volkswagen, por ejemplo, ofrece extensa capacitación en idiomas. Más aún, cuenta con un gran número de traductores. Con frecuencia contratan para altos puestos a nacionales de la localidad que conocen bien el idioma y cultura del país anfitrión. En Estados Unidos, las empresas extranjeras consideran ventajoso contratar a estudiantes de su país de origen que asisten a universidades estadounidenses.

www.vw.com

Pérdidas por transmisión y mala retención

En una serie de transmisiones de una persona a otra, el mensaje se vuelve menos y menos preciso. La mala retención de la información es otro problema serio. Así, la necesidad de repetir el mensaje y utilizar varios canales es bastante obvia. En consecuencia, las compañías a menudo usan más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

Escucha deficiente y evaluación prematura

Son muchos los que hablan, pero son pocos los que escuchan. Tal vez todos han observado a personas entrar en una análisis con comentarios que no tienen relación con el tema que se trata. Un motivo puede ser que estas personas están ponderando sus propios problemas —como preservar sus propios egos, o causar una buena impresión en los otros miembros del grupo— en lugar de escuchar la conversación. Escuchar exige una atención completa y autodisciplina. También requiere que el que escucha evite la evaluación prematura de lo que la otra persona tiene que decir. Una tendencia común es juzgar, aprobar o desaprobar lo que se dice, más que tratar de comprender el marco de referencia de quien habla. Sin embargo, escuchar sin hacer juicios precipitados puede hacer toda la empresa mucho más efectiva y eficiente. Por ejemplo, escuchar con amabilidad resulta en mejores relaciones laborales y un mejor entendimiento entre administradores. Específicamente, el personal de ventas comprende mejor los problemas de la gente de producción y el gerente de crédito entiende que una política de crédito



Perspectiva internacional

El director ejecutivo multilingüe[7]

¿Cómo pasan sus bien ganadas vacaciones los ejecutivos? Algunos juegan golf, otros aprenden a velear y unos más aprenden sobre la ética de Aristóteles. Josef Ackermann, el director ejecutivo del Deutsche Bank, utilizó una semana de vacaciones para estudiar español seis horas diarias con un instructor privado. Ya sabe inglés, italiano, francés y su nativo alemán. Teniendo al Deutsche Bank operando en muchos países del mundo, el señor Ackermann considera que sus habilidades multilingües lo ayudan a comunicarse con empleados, clientes y líderes del gobierno en todo el mundo.

Muchos ejecutivos estadounidenses dependen de su dominio del inglés para hacer negocios en todo el mundo. Y en verdad, mucha de la comunicación de negocios es en inglés, pero el conocimiento de otros idiomas promueve los negocios y las relaciones personales. El tiempo es uno de los recursos personales más importante y algunos ejecutivos estresados combinan el descanso con la continua educación que nunca termina.

www.db.com/index_e.htm

[7] Hymowitz, Carol, "Executives Who Make Their Leisure Time Inspiring and Useful", *The Wall Street Journal*, 14 de agosto, 2006.



Escuchar bien no sólo implica hacerlo con atención, sino también evitar hacer juicios prematuros.

demasiado restrictiva puede llevar a una pérdida desproporcionada en las ventas. En suma, escuchar con empatía reduce algunas frustraciones diarias en la vida organizada y resulta en una mejor comunicación.

Comunicación impersonal[8]

La comunicación efectiva es más que el simple transmitir información a los empleados. Requiere contacto frente a frente en un ambiente de apertura y confianza. Mejorar la comunicación a menudo no requiere medios de comunicación costosos y sofisticados (e impersonales), sino la disposición de los superiores de enfrentar una comunicación cara a cara. Esas reuniones informales, sin trampas de estatus o una base de autoridad formal, pueden ser amenazadoras para un alto ejecutivo, pero los riesgos involucrados son superados por los beneficios que una mejor comunicación produce.

Desconfianza, amenaza y temor

La desconfianza, la amenaza y el temor minan la comunicación. En un clima que contiene estas fuerzas, cualquier mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser el resultado de un comportamiento inconsistente del superior, o deberse a experiencias pasadas en las que el subordinado fue castigado por reportar honestamente al jefe información desfavorable, pero cierta. De igual modo, a la luz de amenazas, ya sean reales o imaginadas, las personas tienden a cerrarse, ponerse a la defensiva y distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza, que facilite una comunicación abierta y sincera.

Periodo insuficiente para ajustarse al cambio

El propósito de la comunicación es efectuar un cambio que les puede importar seriamente a los empleados: cambios en el tiempo, lugar, tipo y orden del trabajo o cambios en los arreglos de grupos o habilidades a utilizar. Algunas comunicaciones señalan la necesidad de capacitación adicional, ajustes en la carrera, o arreglos de estatus. Los cambios afectan a las personas de diferentes maneras y puede tomar tiempo pensar todo el significado de un mensaje. En consecuencia, para una máxima eficiencia, es importante no forzar el cambio antes de que las personas puedan ajustarse a sus implicaciones.

Sobrecarga de información

Podríamos pensar que un flujo mayor e irrestricto ayudaría a las personas a superar los problemas de comunicación. Pero un flujo irrestricto puede resultar en demasiada información. Las personas responden a la sobrecarga de información de diversas formas.[9]

---

8 Williams, Dean, "Ethics: Are You up for the Challenge?", *International Association of Business Communication*, www.iabc.com/help/ethicsresourcelist.htm, consultado el 2 de octubre, 2006.

9 Para un análisis detallado de este tema, véase el análisis de J. D. Miller de la sobrecarga de la información en Katz, Daniel y Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, Nueva York: Wiley, 1978, pp. 451-455.

Primero, pueden *ignorar* cierta información. Una persona que recibe demasiado correo ignora ciertas cartas que deberían ser contestadas. Segundo, abrumada con demasiada información, la gente puede cometer errores al procesarla. Por ejemplo, dejar fuera la palabra "no" en un mensaje, que invierte el significado de intención. Tercero, las personas pueden *demorar* el proceso de la información, ya sea permanentemente, o con la intención de ponerse al día más adelante. Cuarto, pueden *filtrar* la información. La filtración será útil cuando la información más urgente e importante es procesada primero y los mensajes menos importantes reciben una prioridad más baja. Sin embargo, es probable que se dé atención primero a los asuntos que sean fáciles de manejar, en tanto que los más difíciles, pero críticos, sean ignorados. Por último, las personas responden a la sobrecarga de información simplemente al *escapar* de la tarea de comunicación. En otras palabras, ignoran la información, o no la comunican.

Algunas respuestas a la sobrecarga de información pueden ser tácticas de adaptación que en ocasiones serán funcionales. Por ejemplo, demorar el procesamiento de la información hasta que la cantidad se reduzca puede ser efectivo. Por otra parte, retraerse de la tarea de comunicar por lo común no es una respuesta útil. Otra forma de acercarse al problema de sobrecarga es reducir la demanda de información. Dentro de una empresa, esto se puede lograr al insistir en que sólo los datos esenciales sean procesados, como información que muestre desviaciones críticas de los planes. Reducir la demanda externa de información por lo común es más difícil pues es menos controlable por los gerentes. Un ejemplo sería la demanda del gobierno de documentación detallada para contratos gubernamentales. Las compañías que hacen negocios con el gobierno simplemente tienen que cumplir esos requisitos.

Otras barreras a la comunicación

Hay muchas barreras más a la comunicación efectiva. En la *percepción selectiva*, las personas tienden a percibir lo que esperan percibir. En la comunicación, esto significa que escuchan lo que quieren escuchar e ignoran otra información relevante.

Estrechamente relacionada con la percepción está la influencia de la *actitud*, que es la predisposición a actuar o no de una cierta manera; es una posición mental relativa a un hecho o estado. Claramente, si las personas han tomado una decisión, no pueden escuchar lo que se dice con objetividad.

Otras barreras más a la comunicación son diferencias de *estatus* y *poder* entre el emisor y el receptor de la información. También, cuando la información tiene que pasar por varios *niveles* organizacionales, tiende a distorsionarse.

Hacia la comunicación efectiva[10]

El modelo del proceso de la comunicación antes presentado (figura 17.2) ayuda a identificar los elementos importantes en el proceso de comunicación. Pueden ocurrir interrupciones en cada etapa: en la codificación del mensaje por el emisor, en la transmisión del mensaje y en la decodificación y comprensión del mensaje por el receptor. En verdad, el "ruido" interfiere con la comunicación efectiva en cada etapa del proceso.

[10] Véase también, Zorn, Theodore E., "Converging within Divergence: Overcoming the Disciplinary Fragmentation in Business Communication, Organizational Communication, and Public Relations", *Business Communication Quarterly*, marzo, 2002, pp. 44-53.

Guías para mejorar la comunicación

La comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerentes y no gerentes, de trabajar hacia una meta común. Determinar si la comunicación es efectiva puede ser evaluado por los resultados propuestos. Las siguientes guías ayudan a superar las barreras a la comunicación.

1. Aclarar el propósito del mensaje
Los emisores de mensajes deben aclarar en sus mentes qué es lo que quieren comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos al comunicar es aclarar el propósito del mensaje y hacer un plan para lograr el fin deseado.

2. Utilizar codificación inteligible
La comunicación efectiva requiere que la codificación y la decodificación se hagan con símbolos que sean familiares para el emisor y el receptor del mensaje. Así, el gerente (y en especial el especialista asesor) deben evitar palabras técnicas innecesarias, que sólo son inteligibles para expertos en su campo particular. Uno de los problemas que enfrentan gerentes de áreas técnicas es que usan códigos de comunicación que funcionan bien con personas que manejan la parte técnica, pero generan una barrera con otras personas.

3. Consultar los puntos de vista de otros
La planeación de la comunicación no debe hacerse en un vacío. Más bien, debe consultarse a otras personas y alentarlas a participar: para recolectar datos, analizar el mensaje y seleccionar los medios apropiados. Por ejemplo, un gerente le pide a un colega que lea un memo importante antes de distribuirlo en la organización. El contenido del mensaje debe ajustarse al nivel de conocimientos de los receptores y el clima organizacional.

4. Considere las necesidades de los receptores
Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Cuando sea apropiado, debemos comunicar algo que sea de valor para ellos, a corto plazo y el más distante futuro. En ocasiones, acciones impopulares a corto plazo pueden ser aceptadas con mayor facilidad si son benéficas para ellos a largo plazo. Por ejemplo, recortar la semana de trabajo será más aceptable si se establece con claridad que esta acción fortalecerá la posición competitiva de la compañía a largo plazo y evitar despidos.

5. Utilice el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad
Hay un dicho que dice: el tono hace la música. De igual modo, en la comunicación, el tono de voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice y cómo se dice tienen influencia en la reacción del receptor del mensaje. Un gerente autocrático que ordene a los supervisores subordinados que practiquen la administración participativa creará una brecha de credibilidad que será difícil de superar.

6. Obtenga realimentación
Con demasiada frecuencia, la información se transmite sin comunicar. La comunicación sólo es completa cuando el mensaje es comprendido por el receptor. Y el emisor nunca sabe si el mensaje es comprendido a menos que reciba realimentación. Esto se logra al hacer preguntas, solicitar respuesta a una carta y alentar a los receptores a presentar sus reacciones al mensaje.

7. Considere las emociones y motivaciones de los receptores

La función de la comunicación es algo más que transmitir información. También trata con emociones, que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados y colegas en una organización. Más aún, la comunicación es vital para crear un ambiente donde las personas son motivadas a trabajar hacia las metas de la empresa mientras logran sus metas personales. Otra función de la comunicación es control. Como se explicó en el análisis de la administración por objetivos (APO), el control no necesariamente significa un control de arriba a abajo. Más bien, la filosofía APO resalta el autocontrol, el cual demanda una comunicación clara que comprende los criterios contra los cuales se mide el desempeño.

8. Escuche

La comunicación efectiva es responsabilidad no sólo del emisor, sino del receptor de la información. Así, escuchar es un aspecto que necesita un comentario adicional.

Escuchar: una clave para comprender

El gerente apresurado que nunca escucha, pocas veces tendrá una visión objetiva del funcionamiento de la organización. Tiempo, empatía y concentración en el mensaje del comunicador son prerrequisitos para entender. Las personas quieren ser escuchadas, tomadas en serio, comprendidas. Así, los gerentes deben evitar interrumpir a los subordinados y ponerlos a la defensiva. También es prudente dar y pedir realimentación, ya que sin ella nunca podemos estar seguros de si el mensaje fue comprendido. Para provocar realimentación sincera, los gerentes deben desarrollar una atmósfera de confianza y un estilo de liderazgo que apoye, quitando la importancia al estatus (como colocarse detrás de la barricada de un escritorio extra ancho).

Escuchar es una habilidad que se puede desarrollar mediante técnicas apropiadas.

Escuchar es una habilidad que se puede desarrollar. John W. Newstrom y Keith Davis proponen diez técnicas para mejorar el arte de escuchar: 1) deje de hablar, 2) ponga cómodo al que habla, 3) demuestre al que habla que quiere escucharlo, 4) retire las distracciones, 5) cree empatía con el que habla, 6) sea paciente, 7) conténgase, 8) vaya suave en sus argumentos y críticas, 9) haga preguntas y 10) ¡deje de hablar! El primero y el último de los puntos son los más importantes: las personas tienen que dejar de hablar antes de poder escuchar.[11]

Sugerencias para mejorar la comunicación escrita

La escritura efectiva puede ser más la excepción que la regla; tampoco la educación y la inteligencia garantizan buena escritura. Muchas personas caen en el hábito de utilizar un lenguaje técnico que sólo se puede entender por expertos en ese campo. Problemas comunes en la comunicación escrita es cuando los autores omiten la conclusión, o la entierran en el reporte, utilizan demasiadas palabras y mala gramática, palabras inapropiadas, estructura de frases ineficaces y mala ortografía. No obstante, algunas guías hacen mucho para mejorar la comunicación escrita:[12]

11 Newstrom, John W. y Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 9a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1993, p. 109.

12 Davis, Keith y John W. Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, p. 438.

- Utilice palabras y frases sencillas.
- Utilice palabras cortas y familiares.
- Utilice pronombres personales (como "usted") cuando sea apropiado.
- Presente ilustraciones y ejemplos; gráficas.
- Utilice oraciones y párrafos cortos.
- Utilice verbos activos, como "El gerente proyecta..."
- Evite palabras innecesarias.

John Fielden sugiere que el estilo de escritura debe ajustarse a la situación y el efecto que el escritor quiere lograr.[13] Específicamente, recomienda un estilo *fuerte* cuando el escritor tiene poder, utilizar un tono cortés, pero firme. El estilo *pasivo* es apropiado cuando el escritor está en una posición inferior a la del receptor del mensaje. El estilo *personal* es recomendado para comunicar buenas noticias y hacer solicitudes de acción persuasivas. El estilo *impersonal* es generalmente correcto para transmitir información negativa. El estilo *animado* o *festivo* es para buenas noticias, anuncios y cartas de ventas. Por otra parte, un estilo menos festivo, que combina el impersonal con el pasivo, puede ser apropiado para escritos de negocios comunes.

Sugerencias para mejorar la comunicación oral

Para algunas personas, incluso ejecutivos, la idea de pronunciar un discurso puede provocarles pesadillas. No obstante, pronunciar discursos y divertirse al hacerlo puede



Perspectiva internacional

Aprender de los comentaristas de noticias[14]

Algunos de los comunicadores más efectivos son los conductores de noticiarios de televisión estadounidenses como Tom Brokaw, de NBC, Peter Jennings de ABC y el retirado Dan Rather de CBS. ¿Cómo mantienen la atención de la audiencia de televisión a pesar de los muchos programas importantes de otros canales? He aquí algunas sugerencias que podría utilizar:

- Comuníquese con una audiencia grande como lo haría en una conversación de uno a uno.
- Cuente una historia, una anécdota y presente ejemplos.
- Haga pausas, no se apresure. En una análisis, una pausa muestra que está escuchando.
- Utilice ayudas visuales como diagramas, cuadros, diapositivas de retroproyector y presentaciones gráficas de computadora.
- Comunique seguridad y establezca confianza. Esto puede hacerse con una voz fuerte y clara, buena postura y una sonrisa.
- Utilice un lenguaje florido y específico y a través de su lenguaje muestre que está confiado y al mando de la situación.

La próxima vez que vea la televisión, piense en lo que puede aprender de los muy bien pagados conductores, que en ocasiones llegan a millones de personas.

[13] Fielden, John S., "What Do You Mean You Don't Like My Style?" *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1982, pp. 128-138.

[14] Hennefrund, William, "Learning from Anchors", *The Toastmaster*, junio, 2002, pp. 17-19.

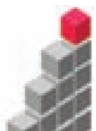
ser aprendido. Un ejemplo clásico de cómo podemos aprender la comunicación oral es Demóstenes, el estadista griego, quien muy descorazonado después de su primer mal discurso en público, se convirtió en uno de los más grandes oradores con práctica, práctica y más práctica.

Los gerentes necesitan inspirar, liderar, comunicar una visión. Una idea clara del propósito organizacional es esencial, pero insuficiente para dirigir. Esta visión debe ser articulada. Significa no sólo establecer los hechos, sino entregarlos de una manera que inspire a las personas al atender sus valores, su orgullo y sus objetivos personales.

La mayoría de las sugerencias para la comunicación escrita también aplican para la comunicación oral. La siguiente perspectiva presenta sugerencias valiosas para mejorar la comunicación oral.

Medios electrónicos en la comunicación

Las organizaciones adoptan cada vez más varios dispositivos electrónicos que mejoran la comunicación. El equipo electrónico incluye computadoras centrales (mainframes), minicomputadoras, computadoras personales y sistemas de correo electrónico (e-mail), así como teléfonos celulares para hacer llamadas mientras se esté en movimiento y localizadores para mantenerse en contacto con la oficina. El efecto de las computadoras en todas las fases del proceso administrativo se analizará en el capítulo 19 en relación con los sistemas de información de gestión; por tanto, sólo los mencionaremos aquí de manera breve. Veamos primero las telecomunicaciones en general y el creciente uso de las teleconferencias en particular.



Perspectiva internacional

El mensajero no deseado por las empresas

En muchas empresas de América Latina hay una gran desaprobación porque sus empleados utilicen los servicios de chat instantáneos de Hotmail, Yahoo! o Google. Entre los argumentos en contra están que este tipo de comunicación no tiene ningún tipo de filtro o seguro en la red, no está encriptada y puede ocasionar fuga de información que perjudique a la empresa; y otro es la pérdida de productividad que ocasionan, lo cual no carece de fundamento: de acuerdo con un estudio de Websense realizado a empresas de Chile, Colombia, México y Brasil, 68% de los empleados usa algún mensajero (el más común es MSN de Hotmail), la productividad baja de 10% a 40% y la inmunidad a virus informáticos por esa vía aumentó 1 700%. No obstante, tampoco se pueden negar las grandes ventajas de los chats: la comunicación instantánea, el intercambio de archivos y es más ágil que el correo.

Tal parece que el único recurso es reglamentar el uso del mensajero en las empresas, con políticas explícitas de buenas prácticas.

Fuente: Con información de Juan Pablo Dalmasso, "El regreso del mensajero", *América Economía*, núm. 333, 24 de noviembre a 7 de diciembre de 2007, pp. 65-67.

Telecomunicaciones

Las telecomunicaciones ahora tienen un amplio uso. Muchas organizaciones ya han utilizado de manera efectiva la nueva tecnología de una variedad de formas, como se muestra en los siguientes ejemplos:

- Algunos bancos proporcionan hardware y software a sus clientes corporativos para que puedan transferir fondos a sus proveedores con facilidad.
- Varios bancos ahora ofrecen servicios bancarios por teléfono hasta para los individuos.
- La información puede ser transmitida en segundos o minutos a países al lado opuesto del mundo por fax o correo electrónico.
- Los fabricantes de autos se mantienen en estrecho contacto con sus proveedores a través de los medios de telecomunicación para informarlos de sus necesidades, permitiendo así la entrega justo a tiempo y reducir los costos de inventarios.
- Los sistemas de reservaciones computarizados de las aerolíneas facilitan la programación de vuelos.
- Muchas empresas ahora cuentan con bancos de datos con información del personal detallada, que incluye evaluaciones de desempeño y planes para el desarrollo en la carrera.

Como podrá ver, hay muchas aplicaciones de las telecomunicaciones. Pero para hacerlas efectivas, los expertos técnicos deben hacer su mejor esfuerzo para identificar las verdaderas necesidades de las organizaciones y sus clientes para diseñar sistemas que sean útiles y amables con el usuario. Veamos ahora una aplicación específica de la nueva tecnología: las teleconferencias.

Teleconferencias



En el ambiente global de los negocios, las teleconferencias se han convertido en práctica común.

Teleconferencia

Un grupo de personas que interactúan entre ellas mediante medios de audio y video con imágenes fijas o en movimiento.

Dada la amplia variedad de sistemas, incluso los de audio, audiosistemas con fotografías mostradas en un monitor de video y sistemas de video en vivo, el término *teleconferencia* es difícil de definir. En general, la mayoría de la gente piensa de una **teleconferencia** como un grupo de personas que interactúan entre ellas mediante medios de audio y video con imágenes fijas o en movimiento.

El video con movimiento pleno es utilizado con frecuencia para celebrar reuniones entre gerentes. No sólo se escuchan, sino que pueden ver sus expresiones y presentaciones visuales. Este tipo de comunicación es, por supuesto, un tanto costoso y en lugar de él se puede usar el audio con video sin movimiento. Este método de comunicación es útil para mostrar gráficas o ilustraciones durante un análisis técnico.

Algunas de las ventajas potenciales de las teleconferencias incluyen ahorros en gastos y tiempo de viaje. También, las conferencias se pueden celebrar cuando sea necesario, ya que no se necesitan planes de viaje con mucha antelación. Puesto que las reuniones pueden celebrarse con mayor frecuencia, la comunicación se mejora, por ejemplo, entre las oficinas principales y las divisiones dispersas geográficamente.

También hay desventajas para las teleconferencias. Dada la facilidad para tener reuniones de esta manera, pueden celebrarse con mayor frecuencia que la necesaria. Más aún, ya que este enfoque utiliza tecnología relativamente nueva, el equipo es más dado a interrupciones. Más importante, quizá, la teleconferencia es un mal sustituto de las reuniones frente a frente. A pesar de estas limitaciones, es probable el uso creciente de las teleconferencias en el futuro.

El uso de computadoras para el manejo de la información y el trabajo en redes

El procesamiento de datos electrónicos ahora hace posible manejar grandes cantidades de datos y poner la información al alcance de un gran número de personas. Así, podemos obtener, analizar y organizar datos oportunos de manera bastante económica. Pero nunca debemos olvidar que los datos no son información necesariamente, la información debe informar a alguien. Nuevas gráficas de computadora pueden informar visualmente, mostrar importante información de la compañía en cuestión de segundos. En PepsiCo, Inc., los gerentes solían hurgar entre resmas de impresiones de computadora en busca de información; ahora pueden mostrar con rapidez un mapa a colores que señala su panorama competitivo.

www.pepsi.com

La nueva tecnología de la información cambia la comunicación de manera fundamental.[15] Fax, e-mail y mensajes instantáneos reemplazan los canales de comunicación tradicionales como el correo postal. Los **mensajes instantáneos** muestran si un amigo o colega están conectados a internet; si lo están, los mensajes pueden intercambiarse al instante. Proveedores de acceso a internet como America Online, AT&T, Earthlink y MSN proporcionan sistemas a través de los cuales el correo puede ser enviado por medios electrónicos con rapidez y a un bajo costo. La tecnología de la información hace posible la organización mundial y permite a las compañías responder con mayor rapidez a los cambios mundiales.

Los **mensajes instantáneos** muestran si un amigo o colega están conectados a internet; si lo están, los mensajes pueden intercambiarse al instante.

www.aol.com
www.attbi.com
www.earthlink.com
www.msn.com

Durante la temprana aplicación de las computadoras, especialistas, profesionales y gerentes eran los usuarios dominantes de la infraestructura de cómputo; ahora, los empleados en posiciones no gerenciales tienen acceso a la misma información que la alta gerencia. También hay un cambio del trabajo de cómputo personal al de grupo y del cómputo interno al interorganizacional al conectarse con personas y organizaciones fuera de la compañía, como bancos, gobiernos, distribuidores, clientes y proveedores. Por ejemplo, la contratación externa (outsourcing) es facilitada por una comunicación más rápida y mejor, lo que también ayuda a la coordinación y cooperación.

La computadora extiende su rol del simple administrar la información a la comunicación. El trabajo en redes (networking) puede abrir canales de comunicación que nunca existieron antes y convertirse en una herramienta para la organización que aprende. Internet, por ejemplo, facilita el trabajo en redes de la inteligencia humana. Pero la nueva era de la tecnología trae consigo un cúmulo de nuevos problemas, como la invasión de la privacía,[16] quebrantamientos de la seguridad y hasta amenazas a la libertad. Se verá más del efecto de la computadora y el trabajo en redes en el capítulo 19.

---

[15] Tapscott, Don y Art Caston, Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology, Nueva York: McGraw-Hill, 1993; Tapscott, The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, Nueva York: McGraw-Hill, 1996.

[16] Véase Behar, Richard, "Who Is Reading Your E-Mail?", *Fortune*, 3 de febrero, 1997, pp. 56-58; Brown, Eryn, "The Myth of E-Mail Privacy", ibid., p. 66.

Resumen

La comunicación es importante en el funcionamiento interno de la organización y en la interacción con el ambiente externo. Comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo ésta comprendida por el receptor. El proceso de la información empieza con el emisor, quien codifica una idea que es enviada de manera oral, escrita, visual o de alguna otra forma al receptor. Éste decodifica el mensaje y obtiene la comprensión de lo que el emisor quiere comunicar, lo cual, a su vez, puede resultar en algún cambio o una acción. Pero el proceso de la comunicación puede ser interrumpido por "ruido", que es cualquier cosa que entorpezca la comunicación.

En una organización, los gerentes deben tener la información necesaria para hacer un buen trabajo. La información puede fluir no sólo hacia abajo o hacia arriba en la estructura de la organización, sino horizontal o diagonalmente. La comunicación puede ser escrita, pero más información se comunica de forma oral. Además las personas se comunican por medio de gestos y expresiones faciales. Se dispone de una gran variedad de métodos de comunicación. Por ejemplo, la tecnología se utiliza para el teléfono alámbrico e inalámbrico, fax, correo de voz y electrónico, así como teleconferencias y videoconferencias.

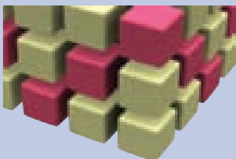
La comunicación se entorpece por barreras e interrupciones en el proceso de comunicación. Identificar estas barreras y escuchar facilita no sólo comprender, sino administrar. Se presentan sugerencias para mejorar la comunicación oral y escrita. Los medios electrónicos pueden mejorar la comunicación, como lo ilustran las teleconferencias y la aplicación de las computadoras, dos de los muchos enfoques para manejar la creciente cantidad de información en las organizaciones y hacer frente a la tendencia de la mundialización.



Ideas y conceptos básicos

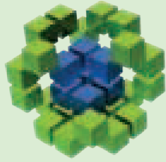
Comunicación
Modelo del proceso de la comunicación
"Ruido" en la comunicación
Comunicación descendente
Comunicación ascendente
Ombudsman
Comunicación cruzada
Comunicación escrita: ventajas y desventajas
Comunicación oral: ventajas y desventajas
Comunicación no verbal
Barreras e interrupciones en la comunicación
Respuestas a la sobrecarga de información
Guías para mejorar la comunicación
Escuchar como clave para la comprensión
Teleconferencias
Mensajes instantáneos

Para analizar



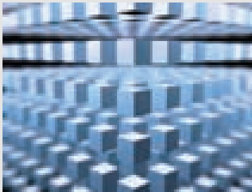
1. Describa brevemente el modelo del proceso de la comunicación. Seleccione un problema de comunicación y determine la causa (o causas) al aplicar el modelo en su análisis.
2. Liste diferentes canales para transmitir un mensaje. Discuta las ventajas y desventajas de los diversos canales.
3. ¿Cuáles son algunos tipos de comunicación descendente? Discuta los utilizados con mayor frecuencia en una empresa que conozca. ¿Qué tan efectivos son los diversos tipos?
4. ¿Cuáles son algunos problemas de la comunicación ascendente? ¿Qué sugeriría para superar las dificultades?
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la comunicación oral y escrita? ¿Cuál prefiere, la oral o la escrita? ¿Bajo qué circunstancias?
6. ¿Qué es una sobrecarga de información? ¿Alguna vez la ha experimentado? ¿Cómo la enfrenta?
7. ¿Qué tan bien escucha? ¿Cómo mejoraría sus habilidades para escuchar?
8. Analice el rol de los medios electrónicos en la comunicación.

Ejercicios y actividades



1. Recuerde una situación que ocurrió en casa o en el trabajo e identifique los problemas de comunicación que observó o experimentó. Analice cómo el modelo de comunicación del capítulo puede ayudarlo a ubicar los problemas.
2. Vaya a la biblioteca y haga una investigación sobre una figura pública que se comunique bien. Discuta las características de la persona en lo que se refiere a la comunicación.

Investigación en internet



1. Busque en internet el término "procesamiento electrónico de datos", o "EDP", por sus siglas en inglés. Encuentre la definición del término y vea cómo ha evolucionado a lo largo de la historia de la comunicación de negocios.
2. Utilice un mecanismo de búsqueda para averiguar varias formas de comunicaciones inalámbricas o móviles. ¿Cómo puede cada tipo de dispositivo inalámbrico fortalecer su capacidad de comunicación de negocios?



Caso internacional 17.1

¿Se pudo haber evitado el accidente del Challenger?[17]

El accidente del transbordador espacial Challenger el 28 de enero de 1986, afectó a Estados Unidos más que cualquier otro suceso en los últimos diez o doce años. Fue un accidente trágico en el que murieron siete personas. Ahora hay evidencia de que los astronautas pudieron haber sobrevivido a la explosión inicial y haber muerto cuando el transbordador espacial cayó en el agua. El propósito de recontar el accidente del Challenger es para explicar brevemente lo que ocurrió, las razones posibles de por qué ocurrió, cómo pudo evitarse y qué podemos aprender de él.

La misión del Challenger consistía de dos sistemas complejos: el sistema técnico y el sistema gerencial. El problema técnico estaba en los problemáticos empaques, que bajo presión y baja temperatura se volvieron ineficaces y no proporcionaron el sellado necesario. Ingenieros y gerentes estaban conscientes del problema. Entonces, ¿por qué se aprobó el lanzamiento de la nave espacial? ¿Puede explicarse por la forma como funcionaba el sistema gerencial?

Los ingenieros de Morton Thiokol, el contratista del impulsor del cohete se opusieron al lanzamiento, citando problemas anteriores a bajas temperaturas. La administración, por otra parte, pudo haber sentido presión de la NASA para proceder con el lanzamiento. Roger Boisjoly, uno de los ingenieros que se opusieron al lanzamiento con firmeza, declaró que recibió miradas que parecían decirle, "márchate y no nos molestes con los hechos". Dice que se sintió impotente. A otro ingeniero se le indicó que se quitara el casco de ingeniero y se pusiera el sombrero de administrador.

Eventualmente, la luz verde fue dada por los gerentes. Los ingenieros fueron excluidos de la decisión final. ¿Cuáles entonces, fueron algunos de los motivos posibles del desastre? Algunos argumentan que fue una falta de comunicación entre ingenieros y gerentes. Tenían metas distintas: seguridad *versus* lanzamiento a tiempo. Otros sugirieron que

[17] La información para este caso fue tomada de una variedad de fuentes, que incluyen audiencias del Congreso y una presentación de Roger Boisjoly. Véase Allinson, Robert Elliott, "A Call for Ethically-centered Management", *Academy of Management Executive*, febrero, 1995, pp. 73-76; Mulvey,Paul W., John F. Veiga y Priscilla M. Elsass, "When Teammates Raise a White Flag", *Academy of Management Executive*, febrero, 1996, pp. 40-48; NASA, *www.nasa.gov*, consultado el 2 de octubre, 2006.

personas con responsabilidades no querían escuchar las malas noticias. Así, nadie escuchó. Otros más sugirieron que hubo disposición insuficiente para la comunicación ascendente fuera de la cadena de mando. También se sugirió que las diferencias de estatus entre ingenieros y gerentes y entre gerentes de alto y bajo nivel pueden haber desempeñado un rol importante para inhibir la comunicación ascendente. Quizás también hubo una falsa confianza en la misión debido a la suerte anterior. Gerentes e ingenieros conocían el problema, pero nadie murió antes. Más aún, nadie en la unidad organizacional quería ser el "chico malo" que detuvo el lanzamiento. Morton Thiokol también pudo haber estado preocupado por un contrato pendiente.

El resultado de la serie de sucesos fue la muerte de siete estadounidenses: Jarvis, McAuliffe, McNair, Onizuka, Resnik, Scobee y Smith. La pregunta en nuestra mente es: ¿Se pudo haber prevenido este accidente? ■

Preguntas

1. ¿Qué puede aprender de este desastre que sea relevante para su organización o alguna que conozca?
2. ¿Cuál o cuáles fueron la(s) causa(s) del desastre del Challenger?



Caso 17.2

La nueva tendencia comunicacional

Elaborado por Carolina Cornejo Orellana, profesora de la Universidad Andrés Bello

En Chile, en el decenio de 1980, comenzó toda una reestructuración económica producto de grandes crisis sociales y financieras acontecidas a nivel nacional. Como contraparte a esta situación, en las calles de Ñuñoa, comenzaba a nacer una pequeña empresa.

Hasta ese entonces el negocio de las comunicaciones era principalmente de los medios tradicionales, es decir, radio, televisión y prensa escrita. LitoralPress afloró como una de las primeras empresas en la selección y elaboración de las noticias como producto final.

Lo que comenzó como un negocio familiar tomó forma hasta transformarse en una empresa chilena con proyecciones internacionales. En principio el análisis de prensa se basó en los periódicos capitalinos, clasificando las noticias según los requisitos del cliente. Con el paso del tiempo, esta empresa creció, lo cual hizo que atrajera el interés de inversionistas Israelitas, éstos, finalmente, invirtieron y potenciaron a la empresa en términos internacionales, debido a que ya contaban con una sede en Argentina.

De esta forma, se posicionó en el mercado como una de las empresas pioneras en el negocio de selección y clasificación de información periodística, innovando con modernos softwares computacionales que le permitieron optimizar el tiempo, y sobre todo, la calidad del producto. Fue entonces cuando comenzó la selección de noticias radiales y televisivas en formato digital.

A nivel organizacional, se inició con una planta de diez trabajadores y para el primer decenio ya contaba con cerca de 30 empleados, actualmente da trabajo a cerca de 120 personas. En su mayoría la mano de obra es profesional (*gran parte de éstos son periodistas*), los cuales se dividen en 3 turnos, produciendo así las 24 horas del día. El nivel de producción es de más de mil noticias ingresadas en su base de datos diariamente.

En el año 2000 comenzaron a formar parte de la FIBEP (*Federation Internationale des Bureaux D'Extraits de Presse*), que abarca las agencias de monitoreo integral de prensa a nivel mundial, agrupa cerca de 100 compañías en 40 países. De esta forma LitoralPress se transforma en la primera empresa en Latinoamérica en ser aceptada.

Junto con el crecimiento de la empresa, crecieron también los estamentos de mando, creándose así los mandos medios, encargados de supervisar y optimizar la producción del nivel operacional. Dichos puestos, han sido ocupados por trabajadores que en su mayoría fueron ascendiendo en la empresa por su temporalidad, lo que es un mérito, pues la rotación laboral es común, debido a la gran cantidad de especialistas en el área y al ritmo laboral que termina por agotar a un porcentaje importante de los trabajadores.

La capacitación del personal ha sido una variable ausente en esta empresa, pero a pesar de esto, la inversión en nuevas tecnologías no ha cesado, lo cual, ha dado resultado hasta el momento, ubicándolos dentro de los líderes en el mercado.

Con esto, la empresa genera ganancias de manera constante, y a su vez, provoca su expansión en el mercado, actualmente monitorea noticias en gran parte de Latinoamérica y abarca casi en su totalidad el mercado de las comunicaciones en Chile, incluido internet; siendo la mayoría de sus clientes empresas u organismos estatales (*como museos y organismos de beneficencia entre otros*).

Si bien el crecimiento ha sido constante, a lo largo de su historia, también ha presentado problemas organizacionales, sobre todo a nivel de supervisores, quienes con frecuencia no transmiten de la mejor forma las decisiones de la gerencia a la plana ejecutante, lo que provoca una mala comunicación y coordinación entre las diversas unidades organizacionales, esto podría ser motivo de conflicto entre los diferentes departamentos si son sometidos a excesivas presiones (como lo requiere una empresa de este tipo), típico de empresas que tienen estructuras basadas en procesos. ■

Preguntas

1. ¿De qué manera la empresa puede optimizar su productividad sin necesidad de contratar o cambiar personal?
2. ¿Qué rol juegan los canales de comunicación entre los distintos estamentos de una empresa en el buen funcionamiento de ésta?
3. ¿La inversión y el soporte tecnológico son suficientes para aprovechar todas las fortalezas y potencialidades que presenta la empresa?
4. ¿Debería esta empresa cambiar su estructura organizacional?

CONCLUSIONES DE LA QUINTA PARTE

Liderazgo global y empresarial

Esta parte de cierre es sobre el liderazgo global y empresarial. Primeramente veremos cómo la dirección se practica de diferente manera en cada país. Aquí haremos una comparación entre Japón, Estados Unidos, China, México y Japón. Luego, el enfoque internacional está en aspectos selectos del liderazgo, específicamente, la influencia de diferentes culturas. Esto es seguido por el análisis de los posibles rasgos de líderes empresariales y comunicación con el "lanzamiento en el ascensor". Por último, un caso global de la industria del automóvil sobre los directores ejecutivos de Ford se presenta para ilustrar los estilos de dirección y liderazgo gerencial.

Prácticas de dirección en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia[1]

La dirección es el proceso por medio del cual se incluye en las personas para que contribuyan en favor de los propósitos organizacionales, esta relacionada con la motivación, el liderazgo y la comunicación. Las prácticas administrativas correspondientes a Japón, Estados Unidos y China se resumen en la tabla que acompaña a este apartado.

TABLA 1 Comparación de la dirección en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia*

Administración japonesa	Administración estadounidense	Administración china	Administración mexicana	Administración colombiana
1. El líder funge como facilitador social y miembro del grupo.	1. El líder funge como responsable de la toma de decisiones y dirigente del grupo.	1. El líder funge como dirigente del grupo (comité).	1. El dirigente actúa como la persona encargada de tomar decisiones y coordinar al grupo directivo.	1. El dirigente actúa como la cabeza del grupo.
2. Estilo paternalista.	2. Estilo directivo (enérgico, firme, resuelto)	2. Estilo directivo (relaciones padres-hijo, en términos del análisis transaccional)	2. Estilo directivo enérgico, conciliador en el proceso de toma de decisiones.	2. Estilo directivo autocrático.
3. La comunidad de valores facilita la cooperación.	3. Es frecuente la divergencia de valores, el individualismo tiende a obstaculizar la cooperación.	3. Valores comunes, énfasis en la armonía.	3. Existen valores comunes pero también una gran dosis de individualismo por lo que en ocasiones la cooperación requiere de un mayor esfuerzo.	3. Ausencia de valores comunes.

* Las fuentes de información se encuentran en las referencias de la conclusión de la parte 2.

(*continúa*)

[1] Las fuentes de información se encuentran en las referencias de la conclusión de la parte 2.

Tabla 1 (*conclusión*)				
Administración japonesa	**Administración estadounidense**	**Administración china**	**Administración mexicana**	**Administración colombiana**
4. Evita las confrontaciones, lo que a veces genera ambigüedades; énfasis en la armonía.	4. Es común la confrontación directa, énfasis en la claridad.	4. Evita la confrontación.	4. Evita la confrontación; insiste en la claridad para evitar ambigüedades y promover el trabajo en equipo.	4. Evita las confrontaciones.
5. Comunicación importante descendiente y ascendente, comunicación no importante por lo general ascendente.	5. Comunicación principalmente descendente.	5. Comunicación descendente.	5. La comunicación es multidireccional.	5. La comunicación es fundamentalmente de arriba hacia abajo.

Dirección en Japón[2]

Los administradores japoneses son concebidos como integradores sociales que forman parte de un equipo de trabajo. Por medio de la adopción de un estilo paternalista de liderazgo, los administradores muestran gran preocupación por el bienestar de sus subordinados. La comunidad de valores y el espíritu de equipo facilitan la cooperación. El papel de los administradores es crear las condiciones necesarias para el *esprit de corps*, de modo que están dispuestos a colaborar realizando las mismas actividades que sus subordinados. En un intento por mantener la armonía a casi cualquier costo, los administradores evitan la confrontación directa. Esto significa que, quizás en forma deliberada, se procura la ambigüedad. Los líderes necesitan seguidores, y a los administradores les ayuda el hecho de que se espere de los individuos que subordinen sus intereses personales a los grupo y la organización. Aunque por lo general los administradores no den muchas órdenes directas, se ejerce influencia a través de la presión de los pares. En realidad, prosperan las estrechas relaciones personales no sólo porque los empleados trabajen juntos en tareas comunes, también porque se reúnen y asocian fuera del ámbito estrictamente laboral. El resultado de ello es la confluencia de la vida organizacional y la privada.

Los patrones de comunicación siguen en forma paralela a los propios de la toma de decisiones. La comunicación más importante es descendente y ascendente, mientras que la comunicación menos importante suele ser ascendente. Este patrón de comunicación es promovido por los administradores japoneses, quienes dedican mucho tiempo a comunicarse con sus subordinados, para lo cual prefieren el contacto personal a los memorandos.

[2] Para una exposición de la dirección y de todas las funciones administrativas, véase la historia de Sony en la entrevista de Paul W. Beamish, "Sony's Yoshihide Nakamura on Structure and Decision Making", en *Academy of Management Executive*, noviembre de 1999, pp. 12-16.

Dirección en Estados Unidos

En las compañías estadounidenses la función administrativa de dirección se ejerce en forma muy diferente. Los líderes son vistos como responsables de la toma de decisiones y cabezas del grupo; se espera de ellos que den órdenes, que sean fuertes, firmes y resueltos. Su tarea es integrar los diversos valores, pero es probable que el énfasis en el individualismo tanto en la sociedad en general como en las organizaciones en particular obstaculice la cooperación. De los administradores se espera que emprendan acciones decisivas y aclaren la dirección del grupo o la compañía, aun si esto implica confrontación directa con quienes estén en desacuerdo. Aunque los administradores trabajan intensamente, valoran su vida privada, que distancian de su vida laboral. El patrón de comunicación dentro de las organizaciones es en gran medida descendente a lo largo de la jerarquía, con especial acento en la comunicación escrita.

Dirección en China[3]

La función administrativa de dirección en China posee características tanto de la práctica japonesa como de la estadounidense. El líder es el jefe del grupo (en los comités, por ejemplo), y por lo general el estilo de liderazgo es muy directo a las personas a las que entrevistamos al respecto describió la relación entre seguidores como una relación padre-hijo, en términos del análisis transacción otras palabras, se espera que las órdenes de los líderes sean obedecidas a su vez son responsables ante las autoridades del desempeño y las metas de la satisfacción de las necesidades y demandas de los clientes (lo que, sin embargo, ya ha comenzado a cambiar lentamente). A semejanza de la dirección y la dirección en China se ve favorecida por la comunidad de valores y el énfasis y armonía más que en la confrontación. Por otra parte, la comunicación es totalmente descendente, como en muchas compañías estadounidenses.

Dirección en México

La dirección en México se ejerce de manera abierta y firme, ya que ésta es la depositaria de la máxima autoridad formal de la organización y de ella a principios rectores a los que deben apegarse todos los niveles como estructura orgánica.

El directivo como responsable de dictar las estrategias y establecer de actuación es quien encabeza el proceso de toma de decisiones y como refuerzo para imprimir cohesión al logro de resultados, promoviendo la integración franca de los grupos de trabajo en términos cuantitativos y cualitativos.

La práctica de esta función está cimentada en la delegación de autoridades e instancias que participan en los procesos centrales de la organización y complementa a través de una red de comunicaciones vía computadora, documentos y en forma oral.

La atención a clientes representa una de las prioridades más importantes que la supervisión de las acciones en todas sus fases está encaminada a dar la preservación y fortalecimiento de la imagen de la empresa.

[3] Como mencionamos en la sección final sobre planeación, las prácticas en China atañen a las empresas paraestatales. Para un análisis de estas empresas, véase por ejemplo Zhong-Ming Wang, "Economic Reform Foundation's Presidente Shangquan Gao on Organizational Reform and Sustainable Business Development", en *Academy of Management Executive*, febrero de 2000, pp. 8-11.

En la dirección recae la responsabilidad de fomentar no sólo la calidad y productos y/o servicios de la organización sino la de acrecentar una cultura administrativa positiva.

Dirección en Colombia

Entre las condiciones administrativas dentro de las cuales se realiza la dirección que determinan en alguna medida el estilo de liderazgo merecen mencionarse.

La estrategia para influir sobre el comportamiento del trabajador; que en el premio y la sanción, pero que en muchos casos carece de un sistema de calificación de méritos suficientemente objetivos, y donde son más frecuentes las sanciones que los premios; las relaciones entre las empresas y el trabajador muestran la tendencia a ser cada vez más transitorias.

Las estructuras organizacionales que centralizan numerosas funciones y cultura organizacional que exagere los símbolos exteriores del estatus de las que induce a los trabajadores a ser sumisos y conformistas, que estimula el individual y la competencia. En unas condiciones como las enunciadas los seres tienen la convicción que se les paga para dar órdenes, lo cual es la esencia de su cargo, y que deben supervisar estrechamente las operaciones de sus subordinados para corregir errores y, eventualmente, sancionarlos.

Por su parte, los empleados se adaptan consultando a su jefe las decisiones propias de la función que ejecutan, no porque impere un clima de participación sino por temor a ser desautorizados o castigados si las cosas salen mal. Ese cuadro refleja con suficiente fidelidad el estilo de dirección típico de las organizaciones colombianas, estilo que se mantiene a pesar de las frecuentes manifestaciones de la gerencia acerca de las bondades del liderazgo participativo y la autonomía del trabajador. Mientras la intensificación de la competencia que resulta de la globalización de la economía no se manifieste de manera amenazante, los jefes prefieren continuar disfrutando de las ventajas del poder, evitando adentrarse en el territorio todavía desconocido de la participación indiscutiblemente más complejo que la cómoda autocracia.

Enfoque internacional

Dirigir en culturas distintas[4]

La función gerencial de dirigir se enfoca en interacciones humanas entre personas. Los gerentes que operan en el ambiente mundial necesitan entender al menos algunos de los

[4] Para lectura adicional, véase Adler, Nancy J. *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a ed., Boston: PWS-Kent, 2002; Ronen, Simcha, *Comparative and Multinational Management*, Nueva York: Wiley, 1986; Harris, Philip R. y Robert T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 2a ed., Houston, TX: Gulf Publishing, 1987; Brannen, Christalyn, *Going to Japan on Business*, Berkeley, CA: Stone Bridge Press and BLC Intercultural, 1991; Condon, John C., *With Respect to the Japanese*, Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1984; Lu, David J., *Inside Corporate Japan: The Art of Fumble-Free Management*, Tokio: Charles E. Tuttle, 1987; Neff, Robert, Ted Holden, Karen Lowry Miller y Joyce Barnathan, "Hidden Japan: The Scandals Start to Reveal How the System Really Works", *BusinessWeek*, 26 de agosto, 1991, pp. 34-38; Neff, Robert, "Japan's Small Smoke-filled Room", ibid., pp. 42-44; Whiting, Robert, *You Gotta Have Wa*, Nueva York: Vintage Books, 1990; Zimmerman, Mark, *How to Do Business with the Japanese*, Nueva York: Random House, 1985. Para un análisis sobre la administración en varios países, véanse artículos sobre países concretos en varias ediciones de la *Academy of Management Executive*: Canadá, mayo, 1999; México, agosto, 1999; Japón, noviembre, 1999; China, febrero, 2000; India, mayo, 2001; Rusia, noviembre, 2001; Alemania, febrero, 2002.

aspectos culturales del país en el que piensan trabajar. La influencia de la cultura de la nación en la cultura de la organización puede no ser reconocida de inmediato, pero se refleja en el comportamiento organizacional y en las prácticas gerenciales.

La cultura y el comportamiento gerencial

La cultura no es fácil de definir. Una forma de describir la cultura es como un patrón de comportamiento relacionado con valores y creencias que se desarrollaron en un periodo de tiempo. Los símbolos, por ejemplo, pueden indicar qué es lo que los miembros de una sociedad u organización valoran. En verdad, podemos distinguir entre la cultura de una nación y la de una organización. El ambiente externo tiene influencia en la forma como las personas interactúan dentro de una organización. También debe identificarse que dentro de un país, la cultura puede diferir de manera amplia, no sólo en países tan grandes y diversos como Estados Unidos, sino en países geográficamente pequeños y relativamente homogéneos como Alemania. Los alemanes del Norte se comportan de manera diferente a los del Sur del país. Es con esta precaución que debe verse la cultura y su efecto en las organizaciones.

Los gerentes de hoy necesitan desarrollar una perspectiva mundial; una visión parroquial es inapropiada. En el pasado, muchas corporaciones estadounidenses (excepto las multinacionales) veían pocos motivos para desarrollar una panorámica mundial. El inmenso mercado de Estados Unidos a menudo era suficiente para las empresas chicas y medianas. Estas compañías no veían la necesidad de extenderse más allá de las fronteras nacionales y aventurarse en países extranjeros, con diferentes culturas, diferentes idiomas y riesgos incrementados. Pero ahora, casi ninguna compañía puede ignorar el ambiente mundial, aun si la empresa no tiene planes de operar en el extranjero. Cada vez más, las empresas extranjeras están entrando al mercado de Estados Unidos. Más aún, muchas empresas estadounidenses contratan a personas de diferentes naciones con culturas distintas.

Las diferencias culturales afectan el comportamiento y las prácticas gerenciales como planear (por ejemplo, una orientación a corto frente a una a largo plazo), organizar (el tipo de estructura de la organización o la actitud hacia la delegación), asignación de personal (selección con base en relaciones familiares frente a calificaciones profesionales), dirigir (estilo de liderazgo participativo frente al directivo) y controlar (control firme y estrecho frente al control amplio).

La cultura también afecta las relaciones interpersonales, como las encontradas en las negociaciones. En Rusia, por ejemplo, las personas en los negocios quizá no buscan relaciones a largo plazo con sus socios de negociación.[5] Tampoco debe sorprendernos ver que muy pocos rusos sonríen en público. En los tratos de negocios rusos, los brindis son muy comunes, así que los gerentes extranjeros deben estar conscientes de no mantenerse a la par en la forma como los rusos ingieren bebidas alcohólicas.

Es probable que los estadounidenses encuentren relativamente fácil hacer negocios con los británicos. Estadounidenses y británicos no sólo comparten muchos aspectos culturales, sino que se comunican en el mismo idioma nativo, lo que facilita las relaciones interpersonales. Sin embargo, a los británicos no les gusta hablar de negocios durante la cena.

---

5 Para un análisis excelente del liderazgo empresarial en Rusia, véase Puffer, Sheila M. y Daniel J. McCarthy, "Navigating the Hostile Maze: A Framework for Russian Entrepreneurship", *Academy of Management Executive*, noviembre, 2001, pp. 24-36.

En Francia, el conflicto es parte común de la vida diaria. Los franceses intentan buscar la verdad en leyes universales. También basan su confianza personal en el carácter del individuo, más que en el logro profesional. Más aún, el impulso competitivo no es tan pronunciado en Francia como lo es en Estados Unidos. La estructura de clases sociales y el estatus relacionado a esta estructura son muy importantes para las interacciones sociales dentro y fuera de la organización.

Ya que las relaciones con las empresas japonesas se vuelven más frecuentes y dado que los gerentes extranjeros, en particular los occidentales, a menudo no están conscientes o están inseguros de ciertos aspectos culturales japoneses de las interacciones sociales, proporcionamos algunas guías.

Comprender la cultura de negocios en Japón

Las personas de los países occidentales pueden sentirse incómodas al hacer negocios en Japón. Puede ser en extremo difícil comprender las sutilezas de la cultura japonesa, así que una buena preparación es vitalmente importante para unas relaciones de negocios armoniosas.

Establecer relaciones de negocios

Es virtualmente imposible conocer nuevos socios de negocios japoneses sin establecer contacto mucho antes del viaje a Japón. Las citas deben ir precedidas por conexiones y cartas planeando las reuniones. Si bien puede ser difícil aprender el idioma japonés, al menos debemos aprender los saludos y algunas frases comunes. En una sociedad dominada por los hombres como la de Japón, las mujeres occidentales se pueden sentir incómodas al principio. Sin embargo, son ayudadas por el hecho de que los japoneses son muy corteses con los extranjeros en general. Más aún, hasta las mujeres japonesas han hecho algunos avances en la carrera en años recientes en las empresas japonesas.

Para los japoneses, la comunicación frente a frente es muy importante. Quieren conocer muy bien a sus socios extranjeros antes de hacer negocios con ellos. Más aún, debe recordarse que los gerentes japoneses tratan de llegar a un consenso entre ellos antes de contestar preguntas o hacer informes. Uno de los autores tuvo la oportunidad de visitar a un importante fabricante de autos japonés. Las preguntas dirigidas al anfitrión japonés eran discutidas primero por los gerentes (en japonés) antes de que uno de ellos diera respuesta.

Identificar lo que los japoneses pueden pensar de los occidentales

Los japoneses admiran el carácter innovador de los occidentales, así como su energía para que las cosas se hagan. Por otra parte, a menudo los extranjeros son vistos como impacientes, haciendo contactos rápidos, pero amistades poco profundas. Más aún, con frecuencia los japoneses consideran que la privación, como la experimentada después de la Segunda Guerra Mundial, los hizo esforzarse en el trabajo. Algunos líderes políticos y de negocios japoneses consideran que Japón ahora debería estar asumiendo liderazgo económico en el mundo. Estos mismos líderes comprenden que la prosperi-

dad económica de sus más de 120 millones de personas depende de las exportaciones y la operación de las corporaciones multinacionales de Japón en el extranjero. Más aún, Japón sólo tiene limitados recursos naturales, entre ellos el petróleo, el cual debe importarlo todo del exterior.

Comprender el arte de dar regalos

Podemos distinguir entre dos tipos de regalos: personales y corporativos. Los regalos personales pueden incluir libros para fotos, o artículos típicos del país de origen. Otros, pelotas de golf, cachuchas, sujetadores de corbata o joyería nativa del país de origen. Si el socio japonés tiene niños, entonces camisetas, libros infantiles, o plumas o lápices pueden ser regalos apropiados. Los regalos corporativos pueden incluir plumas, camisetas, marcadores de libros u otros artículos con el logotipo de la compañía. Estos artículos deben ser hechos en el país de origen, no en Japón.

La forma como se presentan los obsequios también es importante. Los regalos deben estar envueltos en colores apropiados para la ocasión, como azul, marrón, gris o verde. Colores llamativos como rosa o rojo y papel floreado no son apropiados. Más aún, negro y blanco, conocidos como colores funerarios, se deben evitar. Dar y recibir regalos se hace con ambas manos. En general, los paquetes con los regalos no se abren frente al donante, en el caso de que pudieran avergonzarlo. Si un obsequio consiste de varios artículos similares, evite dar cuatro o nueve artículos iguales, ya que esto puede implicar muerte o ahorcamiento, respectivamente.

Reunión con los japoneses

Por lo común, las reuniones de negocios en Japón son más formales que en Estados Unidos. Los aspectos preliminares requieren mucho tiempo; no obstante, son esenciales para una reunión exitosa. A menos que seamos presentados, nosotros mismos nos presentamos primero con la persona japonesa de mayor jerarquía. En este momento se hace el intercambio de tarjetas de negocios. Si la persona de mayor posición no es conocida, usualmente se hace evidente del comportamiento de los subordinados, quienes muestran un gran respeto por esta persona. Más aún, es común que la persona de más alta jerarquía sea quien entra primero a la sala. Durante la reunión, la persona de mayor posición acostumbra sentarse en el lugar central de la mesa, o al centro entre sus asesores. (Tome nota que hay muy pocas mujeres en altos puestos directivos en las compañías japonesas.)

La presentación de tarjetas de negocios es un ritual esencial. Nunca salga de casa sin su tarjeta de negocios cuando viaje a Japón. Idealmente, la tarjeta debe estar en inglés y japonés. Personas más jóvenes, o los de menor nivel, presentan su tarjeta primero al socio de negocios japonés. Sin embargo, los gerentes extranjeros de menor nivel sólo entregan su tarjeta cuando el CEO japonés ha ofrecido la suya. La tarjeta se debe presentar con ambas manos, a menos que las tarjetas se intercambien con un saludo de manos. También, el lado impreso (la cara impresa en inglés, si la otra está en japonés) debe presentarse hacia arriba, de tal manera que el receptor pueda leerla sin darle vuelta. Si bien los japoneses tienen la costumbre de hacer reverencias, un asentimiento de cabeza amistoso del extranjero será suficiente.

Las reuniones no sólo sirven para “cerrar tratos”, sino para establecer relaciones. Los japoneses quieren saber si se sienten cómodos para tratar con la contraparte. Esto significa saber si la persona es digna de confianza, que tiene un conocimiento profundo

del producto o servicio ofrecido y si escucha y es receptivo a sus necesidades. A menudo, a los estadounidenses se les percibe como personas que hablan demasiado, o que presionan mucho para obtener una decisión.

Los gerentes modernos necesitan desarrollar una perspectiva con una orientación mundial, geográfica y multicultural. Estar conscientes de las diferencias culturales es un prerrequisito para el éxito personal y organizacional.

Enfoque empresarial

Rasgos de líderes empresariales y comunicarse con el lanzamiento en el ascensor

¿Nacen o se hacen los líderes empresariales? Esta pregunta ha sido el foco de importante investigación y debate. ¿Está la habilidad empresarial inherente en todos nosotros? ¿Requiere una sacudida externa para despertarla en nuestro interior? ¿Podemos identificar las características o rasgos de los grandes líderes empresariales y enseñarse esos rasgos?[6]

Cuando pensamos en grandes empresarios, ¿quién acude a la mente y qué características resaltan entre ellos? ¿Son visionarios y decididos? ¿Son creativos y persuasivos? ¿Cómo podemos definir qué hace a las personas grandes empresarios? Una de las primeras definiciones de un empresario puede trazarse a Richard Cantillion en 1734. Cantillion, economista, definió el espíritu empresarial como autoempleo con un retorno incierto.[7] Joseph A. Schumpeter estableció que los empresarios son una fuerza para el cambio y vuelven obsoletos los productos existentes.[8]

Aun cuando los estudios han demostrado que los rasgos de personalidad no son muy buenos indicadores del comportamiento futuro,[9] los investigadores continúan examinando el efecto de las características personales del empresario. Por ejemplo, Singh y DeNoble (2003) encontraron que la característica de personalidad de 'apertura' está relacionada con el espíritu empresarial, ya que "promueve la creatividad, la originalidad y la receptividad a la nueva experiencia".[10]

Otros rasgos comúnmente asociados con los empresarios incluyen: un impulso a la excelencia, a tomar riesgos (aunque casi siempre riesgos calculados), confianza en sí mismos y ser persuasivos.[11] Art Ciocca, presidente del Wine Group, una de las más

---

6 Véase, por favor, "How do you teach entrepreneurship", USF Entrepreneur E-newsletter, septiembre, 2003, para un análisis de mesa redonda sobre cómo varios profesores enseñan el espíritu empresarial. http://www.usfca.edu/sobam/nvc/newsletter/2003/9/3.html.

7 Sharma, Pramodita y James J. Chriman, "Toward a Reconciliation of the Definitional Issue in the Field of Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, primavera de 1999, pp. 11-27.

8 Morris, Michael, Pamela S. Lewis y Donald L. Sexton, "Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective", *Advanced Management Journal*, invierno de 1994, p. 21.

9 Boyd, Nancy G. y George S. Vozikis, "The Influence of Self-Efficacy on the Development of the Entrepreneur", *Entrepreneurship Theory and Practice*, verano de 1994.

10 Singh, Gangaram y Alex DeNoble, "Views on Self-Employment and Personality: An Exploratory Study", *Journal of Development Entrepreneurship*, diciembre, 2003.

11 Por favor, véase también, "How do students learn entrepreneurship", USF Entrepreneur E-newsletter, noviembre, 2003, para un análisis de mesa redonda sobre características empresariales y motivaciones de estudiantes empresarios. http://www.usfca.edu/sobam/nvc/newsletter/2003/11/2.html.

grandes compañías vinateras de Estados Unidos, comentó que "casi cada empresario que he conocido ha estado apasionado con su proyecto y muy impulsado al éxito. La mayoría tienen excelentes habilidades intra e interpersonales y de otra forma tienen una orientación a la parte derecha del cerebro con excelente sentido e intuición. ¡Saben cómo meterse en el camino de la suerte!" Al reflexionar sobre sus experiencias, Brett Bonthron, gerente de ventas de Microsoft y empresario serial, declaró al reflexionar sobre sus experiencias: "Todos citan que los empresarios son optimistas y creo que eso es cierto, pero los mejores empresarios nunca son tan optimistas que ignoran los verdaderos problemas centrales que su negocio enfrenta. Los empresarios exitosos son flexibles y pueden cambiar, sé que esto es un tanto un cliché, pero he conocido a muchos empresarios tan apasionados en cuanto a lograr su visión, que no han sido flexibles; incapaces de cambiar ante la presencia de evidencia abrumadora". En su texto New Venture Creation, Timmons y Spinelli establecen: "Los gerentes de compañías empresariales necesitan identificar y hacer frente a la innovación, tomando riesgos y respondiendo con rapidez, así como absorber importantes retrocesos. Los gerentes más efectivos parecen deleitarse con el ritmo alocado y a veces caótico y lo encuentran desafiante y estimulante, más que frustrante o abrumador".[12]

Sin embargo, no está claro si los rasgos anteriores son preexistentes en los empresarios exitosos, o si la experiencia empresarial desarrolla estos riesgos en los empresarios. Las circunstancias parecen afectar el comportamiento empresarial. Por ejemplo, hay una alta coincidencia de espíritu empresarial entre las poblaciones de inmigrantes, quizá debido a que otras oportunidades de negocios profesionales no están tan disponibles para ellos como para los residentes nativos de un país. La pérdida de un trabajo o la declinación de una industria también pueden necesitar un comportamiento empresarial.

Así, la pregunta persiste, ¿qué aspectos de los empresarios son dignos de emular? Si bien, ciertos rasgos de la personalidad (como la confianza en sí mismos) tal vez hagan más posible un espíritu empresarial exitoso, sabemos que la habilidad de comunicar y persuadir es vital. El empresario debe ser capaz de comunicarse con efectividad con inversionistas, clientes, socios, empleados potenciales y varios grupos interesados en la empresa potencial. Un aspecto esencial de esta habilidad comunicativa en ocasiones se demuestra por el 'lanzamiento en el ascensor'.

La noción del lanzamiento en el ascensor se basa en un escenario donde una empresaria joven entra por casualidad a un ascensor en el que viaja un inversionista potencial. La empresaria reconoce esta oportunidad afortunada, pero también comprende que sólo tiene un minuto o dos para presentarse y 'lanzar' su idea de negocios al inversionista potencial. La meta de la empresaria no es la de describir en detalle cada aspecto del negocio, sino más bien, presentar lo suficiente acerca del negocio para espolear el interés del inversionista y acordar una reunión más formal. Por consiguiente, la empresaria debe ser un tanto asertiva, muy clara y precisa en su descripción del negocio y la oportunidad y ser breve. La importancia de la habilidad de comunicarse con claridad y eficiencia se magnifica en el ambiente de negocios cada vez más rápido de hoy. La brevedad tiende a ser más apreciada por los inversionistas de capital cuyo tiempo es limitado, ya que constantemente son asediados por empresarios ávidos.

Esta habilidad de "lanzar" con efectividad una idea de negocios de manera eficiente y clara también es cada vez más reconocida por las escuelas de negocios en su currículo y en los importantes concursos estudiantiles empresariales que organizan con regularidad. Las 'Competencias de lanzamiento en el ascensor' celebradas cada año

---

[12] Timmons, Jeffry A. y Stephen Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 7a. edición (2007), McGraw-Hill, Irwin, p. 266.

en la Universidad de San Francisco, la Universidad Wake Forest y otras universidades empresariales fuertes se han vuelto famosas por su intensidad, la oportunidad empresarial que ofrecen y su valor de aprendizaje, tanto para los presentadores, como para los espectadores.[13]

Pero, ¿qué cubre en realidad un lanzamiento en el ascensor? En esencia, cubre mucho del mismo material de un plan de negocios, pero en un formato mucho más abreviado. Por ejemplo, después de una presentación personal breve, un lanzamiento en el ascensor debe incluir como mínimo, lo siguiente:

- Nombre de la compañía y una descripción breve.
  Una fresca y clara descripción de la compañía es esencial. Si la descripción de la compañía no está clara, el resto de la presentación disminuye, ya que la audiencia aún está enfocada en construir el negocio de la empresa, mientras el empresario ya describe otros temas.

- La oportunidad o problema que la compañía ataca.
  Un nuevo proyecto se debe orientar a las oportunidades, ya que ése es el motivo de su existencia. ¿Qué problema está resolviendo el empresario? ¿Es un problema enfrentado por muchas personas o negocios?

- ¿Cómo resuelve este problema el producto o servicio de la compania si aprovecha esta oportunidad?
  Debe quedar claro cómo resuelve el problema el producto del empresario de manera perfecta o casi perfecta enfrentado por los consumidores, o crea un nuevo valor para ellos.

- ¿Cuál es la competencia de la empresa y cuál es la ventaja competitiva de la compañía?
  En otras palabras, si el empresario ha demostrado que hay una necesidad de mercado y que su producto puede satisfacer esa necesidad, el inversionista potencial quiere saber quién más está tratando de resolver este problema de mercado y por qué es la empresa de este empresario la mejor para hacerlo y ganar dólares de financiamiento.

- Un estimado del tamaño del mercado y la estrategia de marketing para llegar a este mercado.
  Es importante especificar cómo llegará el empresario al primer cliente.

- Describir el modelo de negocios de la compañía.
  Un modelo de negocios ilustra cómo funciona la compañía de la provisión, a la producción, a la distribución, marketing y recepciones. Si el tiempo es corto, describa el modelo de ingresos (cómo se paga a la empresa a partir de la venta del producto, publicidad, comisiones, etcétera).

- Si queda tiempo, resalte la experiencia del equipo administrativo, la cantidad de financiamiento que se necesita y a qué se aplicará el financiamiento.

[13] Por favor, véase, http://www.usfca.edu/sobam/nvc/pub/bpc05mus.html para una grabación de audio de la 2005 USF Elevator Pitch Competition.

Esto puede ser mucho para cubrirlo en 90 segundos o menos (el tiempo aproximado de un viaje promedio en ascensor). Lo es. Pero es una habilidad de comunicación esencial de un empresario exitoso. Puede hacerse hasta para productos y servicios técnicos (como dispositivos médicos o software). No hay necesidad de describir exactamente cómo funciona el producto; más bien, enfóquese en el problema que el producto resuelve. Trate de inspirar al escucha con la importancia del problema y la promesa del producto para resolverlo. Por ejemplo, el empresario de una compañía de dispositivos médicos puede describir una enfermedad específica que afecta a un gran número de personas cada año. Sin embargo, la enfermedad es tratable con una detección temprana y el producto del empresario permitirá esa detección temprana de manera económica y con precisión y, por consiguiente, salvar muchas vidas. Si un inversionista en ciencias de la vida quisiera oír más, el lanzamiento en el ascensor habrá tenido éxito.

La comunicación se refiere a claridad, pero también puede inspirar. Los empresarios deben ser capaces de inspirar con su comunicación para convencer a propios y extraños a unirse en la búsqueda para el desarrollo de un proyecto nuevo y potencialmente arriesgado. Practique su propio lanzamiento en el ascensor una y otra vez. Esté preparado para lanzarlo en cualquier momento, ya sea que suba en el ascensor o por las escaleras.



Caso global de la industria automotriz

El liderazgo en Ford: Con Bill Ford al volante, ¿hacia dónde conducirá?[14]

En el año 2000, Ford Motor Company era considerada la empresa mejor administrada de los tres grandes fabricantes de autos de Estados Unidos: Ford, General Motors y Chrysler (la antigua DaimlerChrysler). Sin embargo, desde entonces varios problemas emergieron. Por una parte, los trabajadores asalariados de Ford estaban descontentos con el liderazgo de su CEO, Jacques A. Nasser, rechazado por su estilo autocrático que permitía poca delegación. También era duro para tratar con proveedores y distribuidores y consideraba reducir el tamaño de la compañía por la sobreproducción de autos en la industria. Más aún, la calidad de los coches empezó a decaer y había pocos planes para autos nuevos y excitantes para un futuro cercano. El costoso retorno a la fábrica de los neumáticos Firestone y la decreciente popularidad del exitoso vehículo deportivo utilitario Explorer (SUV, por sus siglas en inglés) y de la camioneta pickup F-150 contribuyeron a la mala situación de rentabilidad y la caída en los precios de las acciones.

Ésta era la situación cuando William C. (Bill) Ford, el bisnieto de Henry Ford, tomó el timón como CEO en octubre de 2001. La gran pregunta es si puede dirigir la compañía hacia la rentabilidad. No sólo tiene la ventaja de llevar el nombre Ford, sino que es apreciado por los empleados, en parte porque está menos inclinado a reducir el tamaño de la compañía que su predecesor. Su preocupación por el efecto de los autos en el ambiente le trajo alabanzas de los ambientalistas y su meta es hacer los vehículos Ford 25% más eficientes en combustibles. Bill Ford también tiene la reputación de ser socialmente responsable.

Los retos son grandes. Bill Ford parece más inclinado a delegar tareas a los más altos integrantes de su equipo de administración, que incluye al funcionario de operaciones en jefe, Nick Scheele y el experimentado vicepresidente Carl E. Reichardt, quien tiene la responsabilidad de enderezar los problemas financieros ocasionados en parte por los enormes descuentos de fábrica de los vehículos Ford. Scheele tiene un buen récord de pista por mejorar la calidad de la división Jaguar de Ford, en tanto que Reichardt, el retirado presidente del consejo de la Wells Fargo & Company, tiene la reputación de tomar decisiones financieras decisivas. Además, James Padilla, con su experiencia en manufactura, se enfocará

[14] Kerwin, Kathleen y Joann Muller, "Bill Takes the Wheel", *BusinessWeek*, 12 de noviembre, 2001, pp. 50-52; Taylor III, Alex, "What's behind Ford's Fall?", *Fortune*, 29 de octubre, 2001, pp. 104-108; "The Shake-up at Ford: Jacques Knifed", *The Economist*, 3 de noviembre, 2001, pp. 65-66; Taylor III, Alex, "The Fiasco at Ford", *Fortune*, 4 de febrero, 2002, pp. 111-112; www.ford.com/serv/let/ecmcs/ford/index.jsp, consultado el 18 de junio, 2002.



en mejorar la calidad de los vehículos Ford. Con el equipo de alta gerencia instalado, Bill Ford enfrenta el problema de reducir el exceso de capacidad, lo cual será difícil, porque el contrato con el sindicato establece que durante cierto periodo, Ford no cerrará o venderá ninguna planta. No obstante, para reducir costos, se puede tener que hacer. El liderazgo de Bill Ford será puesto a prueba sobre cómo puede tratar con el líder sindical Stephen P. Yokich, quien, sin embargo, está próximo a retirarse.

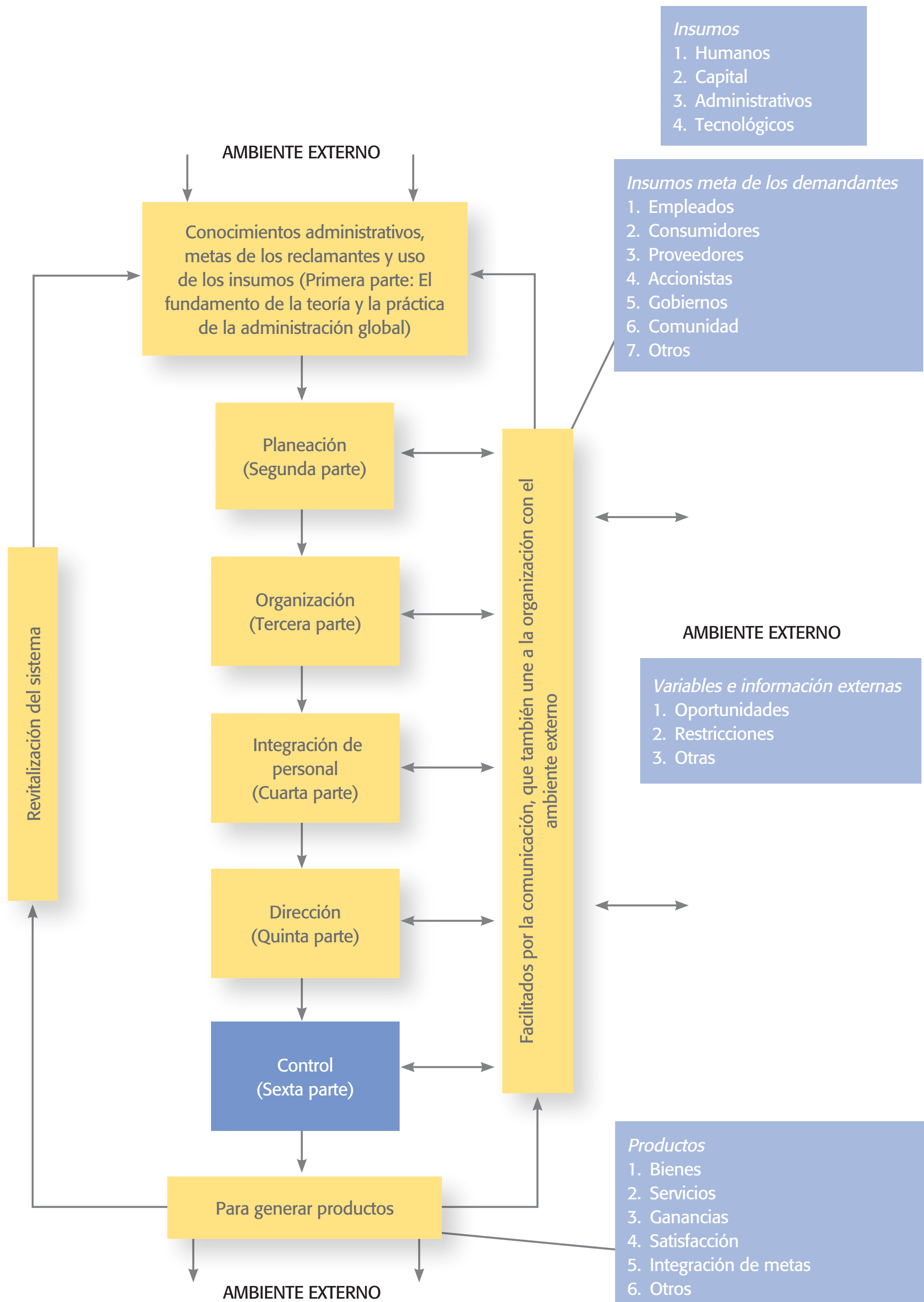
Además de tratar con los diversos grupos de interesados, Ford también tiene que tomar varias decisiones estratégicas, como llevar al mercado nuevos productos atractivos para el consumidor con mejor calidad. Aun cuando la Explorer fue muy exitosa, varios competidores ahora ofrecen SUV más pequeños, muy atractivos para los consumidores. De igual modo, la rentable camioneta F-150 puede necesitar mejoras, o ser reemplazada. El liderazgo de Bill Ford será puesto a prueba severamente, en especial después del ataque del 11 de septiembre de 2001 a las torres del World Trade Center de Nueva York que tanto afectaron la economía estadounidense. En verdad, los críticos señalan varias debilidades, como la declinante participación de mercado a principios de 2002 y la eliminación de ciertas líneas de autos, las cuales incluyen el Mercury Cougar y el Lincoln Continental. Hasta los populares modelos Taurus y Explorer de Ford muestran debilidades. Pero hay esperanzas para el Premier Automotive Group, que incluye a Volvo y Jaguar.

Preguntas

1. ¿Cómo debe tratar Bill Ford con los miembros del sindicato, quienes muestran aprecio por él, pero que también están preocupados por el cierre de plantas y la necesidad de recortar costos?
2. ¿Qué modelo de estrategia debería seguir Ford?
3. ¿Serán las maneras de liderazgo suave de Bill Ford más adecuadas para la compañía que el estilo duro y autocrático de Jacques Nasser, su predecesor?
4. ¿Cambiaría el estilo de liderazgo suave de Bill Ford si las utilidades estuvieran en declinación?

6 Parte

Control



Insumos
1. Humanos
2. Capital
3. Administrativos
4. Tecnológicos
AMBIENTE EXTERNO
Insumos meta de los demandantes
1. Empleados
2. Consumidores
3. Proveedores
4. Accionistas
5. Gobiernos
6. Comunidad
7. Otros
Conocimientos administrativos, metas de los reclamantes y uso de los insumos (Primera parte: El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global)
Planeación (Segunda parte)
Organización (Tercera parte)
Integración de personal (Cuarta parte)
Dirección (Quinta parte)
Control (Sexta parte)
Revitalización del sistema
Facilitados por la comunicación, que también une a la organización con el ambiente externo
AMBIENTE EXTERNO
Variables e información externas
1. Oportunidades
2. Restricciones
3. Otras
Para generar productos
Productos
1. Bienes
2. Servicios
3. Ganancias
4. Satisfacción
5. Integración de metas
6. Otros
AMBIENTE EXTERNO

Capítulo 18

Sistema y proceso de control



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Describir los pasos en el proceso de control básico.
2. Enumerar y explicar los puntos de control críticos, estándares y puntos de referencia (benchmarking).
3. Ilustrar las aplicaciones del sistema de realimentación.
4. Comprender que la información en tiempo real no resolverá todos los problemas del control administrativo.
5. Mostrar que los sistemas de control anticipativos pueden hacer el control administrativo más efectivo.
6. Describir algunas técnicas de control general de más amplio uso en una empresa.
7. Identificar el uso y problemas de las auditorías administrativas de los despachos de contadores.
8. Comprender la diferencia entre el control burocrático y el de clanes.
9. Listar y explicar los requisitos para controles efectivos.

Controlar

La medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.

La función gerencial de **control** es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. Planear y controlar están estrechamente relacionados. De hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden estar separadas. Sin embargo, es sensato separarlas conceptualmente y por ello se analizan de manera independiente en las partes segunda y sexta del libro. No obstante, planear y controlar se pueden ver como las hojas de unas tijeras: las tijeras no pueden funcionar a menos que se cuente con dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño tiene que ser medido contra algunos criterios establecidos.

Proceso de control básico

Las técnicas y sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier parte que se encuentre y sea lo que sea que se controle, incluye tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño contra estos estándares y 3) corregir variaciones de los estándares y planes.

Establecimiento de estándares

Estándares

Criterios de desempeño.

Ya que los planes son las varas de medir contra las cuales los gerentes diseñan los controles, lógicamente, el primer paso del proceso de control sería establecer planes. Sin embargo, dado que los planes varían en detalles y complejidad y que, por lo común, los administradores no pueden vigilar todo, se establecen estándares especiales. Los **estándares** simplemente son criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban señales de cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

Hay muchos tipos de estándares. Entre los mejores están las metas u objetivos verificables, como se discutió en la administración por objetivos (APO) (vea el capítulo 4). Aprenderá más sobre los estándares más adelante, en especial los que señalan desviaciones en puntos críticos.

Medición del desempeño

Aun cuando esa medición no siempre es practicable, la medición del desempeño contra estándares debería hacerse apropiadamente sobre una base de mirar al frente para que las desviaciones se puedan detectar antes de que ocurran y mediante acciones apropiadas. El administrador alerta y con visión al frente, en ocasiones predice posibles desviaciones de los estándares. Sin embargo, en ausencia de tal capacidad, las desviaciones deben ser descubiertas tan pronto como sea posible.

Corrección de desviaciones

Los estándares deben reflejar las diversas posiciones en la estructura de una organización. Si el desempeño es medido de conformidad, es más fácil corregir desviaciones.

Los administradores saben con precisión dónde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de los deberes individuales o de grupo.

La corrección de desviaciones es el punto donde el control se puede ver como una parte de todo el sistema de administración y relacionarlo con las otras funciones gerenciales. Los administradores pueden corregir desviaciones al volver a trazar sus planes, o al modificar sus metas. (Éste es un ejercicio del principio del cambio de navegación.) O pueden corregir desviaciones al ejercer su función de organización a partir de la reasignación o aclaración de deberes. También pueden corregir, mediante la asignación de personal adicional, por una mejor selección y capacitación de subordinados, o por la última medida de reajuste de personal, los despidos. Otra forma es corregir a partir de una mejor dirección, una mayor explicación de la tarea o técnicas de liderazgo más efectivas.



Perspectiva internacional

Consideraciones especiales al controlar compañías internacionales

El control de las compañías domésticas a menudo es difícil, mucho más difícil es ejercer el control de operaciones en diferentes países. Las distancias geográficas hacen que ciertos controles, como la observación, sean muy difíciles, a pesar del moderno servicio aéreo. Wal-Mart, por ejemplo, tiene operaciones en todo el mundo. Es improbable que los mismos criterios de medición se puedan aplicar en todas las tiendas.

Los estándares de control tienen que estar ajustados al ambiente local. Las subsidiarias en países de bajo costo de mano de obra pueden tener menores presupuestos de costos que países con una fuerza de trabajo de alto costo. Y la productividad en países con bajos costos de mano de obra estará atrás que la de otros países.

La fijación de precios por transferencia entre la casa matriz y las subsidiarias, o entre subsidiarias puede distorsionar el panorama de la rentabilidad y el rendimiento sobre la inversión. Una distorsión similar puede ocurrir por fluctuaciones en la moneda entre los diversos países. Más aún, la inflación errática o crónica hace difícil el establecimiento de estándares y la medición contra esos estándares.

Otros factores también se deben considerar en el controlar. Como se señaló en el análisis de organizar, la estructura de la organización debe facilitar el control. Las corporaciones multinacionales requieren una departamentalización diferente de la de las empresas domésticas. Otra forma de ejercer el control es impedir que las desviaciones ocurran al seleccionar gerentes competentes. En el pasado, las corporaciones multinacionales enviaban a administradores experimentados para dirigir sus subsidiarias en el extranjero. Sin embargo, en fechas más recientes, las compañías seleccionan y capacitan administradores locales del país en el que operan. Más aún, administradores con habilidades especiales en la adaptación cultural pueden provenir de terceros países. En algún momento, el director ejecutivo de Volkswagen en Estados Unidos no era un alemán o estadounidense, sino un canadiense.

La forma como el control se ejerce difiere entre países. En Estados Unidos, se hacen intentos por señalar la responsabilidad de desviaciones de los estándares. En muchos países asiáticos, los superiores en general tratan de encubrir a la persona que no cumple las normas. Más aún, en primer término, los estándares ni siquiera son establecidos de manera conmensurable. ¿Cómo, entonces, puede ejercerse el control? En países como Japón, donde el trabajo en grupo es común, la presión de los pares puede ser un medio muy efectivo para ejercer el control.

En suma, el control –establecer estándares, medir el desempeño y tomar acciones correctivas– debe ser lo bastante flexible para tomar en cuenta el ambiente organizacional y específico del país.

www.walmart.com
www.vw.com

Puntos de control críticos, estándares y puntos de referencia (benchmarking)[1]

Los estándares son puntos de referencia contra los cuales se mide el desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se realiza. No obstante, en la mayoría de las operaciones, esto no es posible debido a la complejidad de las operaciones y el hecho de que un administrador tiene muchas más cosas que hacer que observar personalmente el desempeño todo el día. El administrador debe establecer puntos de atención especial y luego vigilarlos para asegurarse de que toda la operación procede como se ha planeado.

Los puntos seleccionados para el control deben ser *críticos*, en el sentido de ser factores limitantes en la operación, o ser mejores indicadores que otros factores acerca de si los planes están funcionando. Con tales estándares, los administradores pueden manejar un mayor grupo de subordinados y así incrementar su ámbito de administración, con los resultantes ahorros en costos y la mejoría de la comunicación. El **principio de control de puntos críticos**, uno de los principios de control más importantes establece que el control efectivo lleva la atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño en relación con los planes. Otra forma de controlar es comparar el desempeño de la compañía con el de otras empresas a partir de los puntos de referencia o benchmarking.

Principio de control del punto crítico

El control efectivo lleva la atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño contra los planes.

Tipos de estándares de puntos críticos

Cada objetivo, cada meta de los muchos programas de planeación, cada actividad de estos programas, cada política, cada procedimiento y cada presupuesto pueden convertirse en un estándar contra el cual podría medirse el desempeño real o esperado. Sin embargo, en la práctica, los estándares tienden a ser de los siguientes tipos: 1) físicos, 2) de costos, 3) de capital, 4) de ingresos, 5) de programas, 6) intangibles, 7) metas como estándares y 8) planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico.



El administrador necesita comparar el desempeño real con los estándares establecidos.

Estándares físicos

Los estándares físicos son medidas no monetarias y comunes al nivel operativo, en los que se utilizan materiales, se contrata mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes. Pueden reflejar cantidades, como horas de mano de obra por unidad de producción, libras de combustible por caballo de fuerza por hora, toneladas-millas de tránsito de carga transportada, unidades de producción por máquina-hora, o pies de alambre por tonelada de cobre. Los estándares físicos también pueden reflejar calidad, como dureza de cojinetes, cercanía de tolerancias, tasa de ascenso de un aeroplano, durabilidad de una tela, o lo permanente de un color.

[1] Véase también, Kaplan, Robert S. y David P. Norton, *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Estándares de costos



Los estándares físicos son medidas referentes a procesos operativos.

Los estándares de costos son medidas monetarias y, como los estándares físicos, son comunes al nivel operativo. Agregan valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones. Algunos ejemplos comunes de los estándares de costos son las medidas de amplio uso como costos directos e indirectos por unidad producida, costo de mano de obra por unidad, o por hora, costo de materiales por unidad, costos de máquina-hora, costos por asiento-milla, costo de venta por dólar o unidad de ventas y costo por pie de perforación en un pozo petrolero.

Estándares de capital

Hay una variedad de estándares de capital, los cuales surgen de la aplicación de medidas monetarias a artículos físicos. Tienen que ver con el capital invertido en la empresa, más que con los costos de operación y, por tanto, están relacionados primordialmente con el balance general, más que con el estado de ingresos. Quizás el estándar de más amplio uso para una nueva inversión, así como para el control general, es el rendimiento sobre la inversión. El balance general típico revelará otros estándares de capital, como las relaciones de activos corrientes con las obligaciones corrientes, deuda a valor neto, inversión fija a inversión total, efectivo y cuentas por cobrar con cuentas por pagar y bonos a acciones, así como el tamaño y rotación de inventarios.

Estándares de ingresos

Los estándares de ingresos surgen de asignar valores monetarios a las ventas. Pueden incluir estándares como ingresos por pasajero de autobús-milla, ventas promedio por cliente y ventas *per cápita* en un área de mercado determinada.

Estándares de programa

Un gerente puede ser asignado para instalar un programa de presupuesto variable, un programa formal de seguimiento para el desarrollo de nuevos productos, o un programa para mejorar la calidad de la fuerza de ventas. Aunque puede ser necesario aplicar cierto juicio subjetivo al evaluar el desempeño de un programa, tiempos y otros factores se pueden utilizar como estándares de objetivos.

Estándares intangibles

Más difíciles de establecer son los estándares no expresados en medidas físicas o monetarias. ¿Qué estándar puede utilizar un administrador para determinar la competencia del agente de compras divisional o del director de personal? ¿Qué podemos utilizar para determinar si el programa de publicidad cumple los objetivos a corto y largo plazos? ¿O si el programa de relaciones públicas es exitoso? ¿Son los supervisores leales a los objetivos de la compañía? Estas preguntas muestran la dificultad para establecer estándares o metas de una medición cuantitativa o cualitativa clara.



Perspectiva internacional

Transportes Olympic cruza al otro lado

Añejo es el pleito entre los transportistas mexicanos y el gobierno de Estados Unidos para que abra sus fronteras al transporte de carga transfronterizo. A pesar de que en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte se estableció la apertura de los cruces transfronterizos a partir de 1995, los transportistas estadounidenses, a través de su sindicato, presionaron al gobierno de ese país para retractarse y pedir más requisitos a sus contrapartes mexicanos. El pleito se resolvió en la Suprema Corte de Justicia de Estados Unidos, en 2004, a favor de los transportistas mexicanos. Ahora, quienes quieran transportar hacia ese país, deben entrar en un programa piloto, que sólo contempla a 100 empresas.

A partir de esta noticia, Fernando Páez, director general de Transportes Olympic, preparó a su empresa para cumplir con los estándares impuestos por la Administración Federal de Seguridad de Autotransporte de Estados Unidos. Compró 13 tractocamiones con un costo cada uno de 100 000 dólares, los cuales tienen que pasar las normas de la Agencia de Protección Ambiental de EU, y reciben mantenimiento constante de ocho trabajadores, quienes se encargan de mantener bajas las emisiones contaminantes. En cuanto al capital humano, envió a tomar clases de inglés a sus 30 empleados, y les realizó exámenes de preempleo. Además, su gente tuvo que pasar cinco exámenes antidrogas, y deberán realizarse al azar y periódicamente otros. Así fue como Transportes Olympic fue la primera empresa certificada para trasladar mercancías de México a Estados Unidos. "Si realmente lo quieres, lo vas a poder hacer. Los requisitos no son tan complicados o complejos. Nosotros los hemos cumplido y no somos una empresa extraordinaria", concluyó Páez.

Fuente: Con información de Roberto Morales, "Camioneros aplicados", *Expansión*, México, núm. 973, 3-17 de septiembre de 2007, pp. 155-158.

Metas como estándares

Con la tendencia actual por empresas mejor administradas para establecer toda una red de metas cualitativas o cuantitativas verificables a cada nivel de la administración, el uso de estándares intangibles, si bien continúa siendo importante, está disminuyendo. En operaciones de programas complejos, así como en el desempeño de los administradores mismos, los investigadores han encontrado que por medio de la investigación y el pensamiento es posible definir metas que se pueden utilizar como estándares del desempeño. Si bien es probable que las metas cuantitativas tomen la forma de los estándares perfilados arriba, la definición de las metas cualitativas representa un desarrollo importante en el área de los estándares. Por ejemplo, si el programa de una oficina de ventas de distrito se detalla para considerar elementos como capacitar al personal de ventas de acuerdo con un plan con características específicas, el plan y sus características mismas aportan estándares que tienden a convertirse en objetivos y, por tanto, son "tangibles".

Planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico

Control estratégico

Monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos y modificar la estrategia de la organización con base en esta evaluación.

El **control estratégico** requiere monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos y modificar la estrategia de la organización con base en esta evaluación. Como se señaló antes, planear y controlar están estrechamente relacionados. Por tanto, los planes estratégicos requieren control estratégico. Más aún, ya que el control facilita la comparación de las metas propuestas con el desempeño real, también presenta oportunidades de aprendizaje, lo que a su vez es la base para el cambio organizacional. Por último, mediante el uso del control estratégico, obtenemos percepciones, no sólo del desempeño organizacional, sino también del siempre variable ambiente al monitorearlo.

Puntos de referencia (benchmarking)[2]

Punto de referencia (benchmarking)

Un enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

Benchmarking es un concepto que ahora tiene amplia aceptación. Es un enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria. El benchmarking se desarrolló a partir de la necesidad de tener datos contra los cuales poder medir el desempeño. ¿Cuáles deben ser los criterios? Si una compañía necesita seis días para surtir el pedido de un cliente y el competidor en la misma industria sólo necesita cinco días, no se convierte en el estándar, si una empresa en una industria no relacionada puede surtir pedidos en cuatro días. El criterio de cuatro días se convierte en el punto de referencia aun cuando en principio parece una meta inalcanzable. El proceso involucrado para surtir un pedido es analizado con cuidado y se alientan formas creativas para alcanzar ese punto de referencia.

Tres tipos de benchmarking: estratégico, operacional y administrativo.

Hay tres tipos de puntos de referencia. Primero, el *benchmarking estratégico* compara varias estrategias e identifica los elementos estratégicos claves del éxito. Segundo, el *benchmarking operacional* compara costos relativos o posibilidades de diferenciación de productos. Tercero, el *benchmarking administrativo* se enfoca en funciones de soporte como planeación de mercados y sistemas de información, logística, administración de recursos humanos, etcétera.

El procedimiento de puntos de referencia empieza con la identificación de lo que debe ser referenciado. Luego hay que seleccionar a los de desempeño superior. Es necesario recopilar y analizar datos, que se convierten en la base de las metas de desempeño. Durante la implementación del nuevo enfoque, el desempeño se mide periódicamente y en ese momento se adoptan medidas correctivas.

El control como un sistema de realimentación

El control gerencial es en esencia el mismo proceso de control básico como el encontrado en sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan ellos mismos mediante realimentación de información que muestra desviaciones de los estándares e inicia cambios. En otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para realimentar información que compara el desempeño con un estándar e inicia acción correctiva. En la figura 4.1 del capítulo 4 se ilustró un sistema de realimentación sencillo.

En general, el control administrativo es percibido como un sistema de realimentación similar al que opera en el termostato común del hogar.

En general, el control administrativo es percibido como un sistema de realimentación similar al que opera en el termostato común del hogar. Esto se ilustra con claridad en la figura 18.1, la cual muestra el proceso de realimentación en el control administrativo. Este sistema pone el control bajo una luz más compleja y realista si es considerado sólo como una cuestión de establecer estándares, medir el desempeño y corregir des-

[2] Camp, Robert C., "Learning from the Best Leads to Superior Performance", en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 518-524; Shetty, Y. K., "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance", ibid., pp. 525-535; Juran, J. M., "A History of Managing for Quality in the United States, Part 2", *Quality Digest*, diciembre, 1995, p. 40; Burke, Charles J., "10 Steps to Best-Practices Benchmarking", *Quality Digest*, febrero, 1996, pp. 23-28. Para el benchmarking en Europa, véase *www.benchmarking-in-europe.com*, consultado el 3 de octubre, 2006.



Perspectiva internacional

Ejemplos de sistemas de realimentación

El termostato de una casa es un sistema de realimentación y control de la información. Cuando la temperatura de una casa cae por abajo del nivel establecido, se envía un mensaje eléctrico al sistema de calefacción, que se activa. Cuando la temperatura se eleva y llega al nivel establecido, otro mensaje apaga el calefactor. Esta medición continúa y el encendido y apagado del calefactor mantiene la casa a la temperatura deseada. Un proceso similar activa el sistema de aire acondicionado. Tan pronto como la temperatura excede el nivel preestablecido, el sistema de aire acondicionado enfría la casa a la temperatura deseada. De igual modo, en el cuerpo humano, varios sistemas de realimentación controlan la temperatura, la presión sanguínea, reacciones motoras y otras condiciones. Otro ejemplo de realimentación es la calificación que un estudiante recibe sobre un examen de medio término. Su propósito es, por supuesto, dar información al estudiante acerca de cómo va y si el desempeño es menos que deseable, enviar una señal sugiriendo mejoría.

viaciones. Los gerentes miden el desempeño real, comparan esta medición contra los estándares e identifican y analizan desviaciones. Pero entonces, para hacer las correcciones necesarias, deben desarrollar un programa de acción correctiva e implementarlo para llegar al desempeño deseado.



FIGURA 18.1 Circuito de realimentación del control administrativo

Información y control en tiempo real

Información en tiempo real
Información de lo que ocurre mientras está ocurriendo.

Uno de los avances interesantes que surgen del uso de la computadora y la recopilación electrónica, transmisión y almacenamiento de datos es el desarrollo de sistemas de **información en tiempo real**. Ésta es la información de lo que ocurre mientras está ocurriendo. A través de varios medios, es técnicamente posible obtener datos en tiempo real sobre muchas operaciones. Durante años, las aerolíneas han obtenido información acerca de la disponibilidad de asientos con sólo anotar un número de vuelo, trayecto del viaje (como de Londres a Nueva York) y la fecha en un sistema de memoria, que de inmediato responde con la información. Los supermercados y las tiendas por departamentos tienen en operación cajas registradoras electrónicas que de inmediato transmiten datos sobre cada venta a una instalación central de almacenamiento de datos donde

puede obtenerse información sobre inventarios, ventas brutas, utilidades y demás que va produciéndose conforme las ventas ocurren. El gerente de una fábrica cuenta con un sistema que le reporta en cualquier momento la situación de un programa de producción en términos de cosas como el punto de producción alcanzado, las horas de trabajo acumuladas y hasta si el proyecto está demorado o va a tiempo en el proceso de manufactura.

Algunas personas ven la información en tiempo real como un medio de obtener control en el momento de áreas de importancia para los administradores, en otras palabras, es el control que se puede ejercer justo cuando la información muestra una desviación de los planes. Si tomamos como referencia el ciclo de realimentación de control administrativo en la figura 18.1, muestra que la información en tiempo real, excepto tal vez en los casos más simples y desacostumbrados, no hace posible el control en tiempo real. En muchas áreas es factible recolectar datos en tiempo real que miden el desempeño. En muchos de estos casos, también es posible comparar estos datos con los estándares y hasta identificar desviaciones. Pero es probable que el análisis de causas de las desviaciones, el desarrollo de programas de corrección y la implementación de estos programas sean tareas que requieren tiempo.



Hay programas que dan información en tiempo real, por ejemplo, los programas de reservación de vuelos.

En el caso del control de calidad, por ejemplo, se puede requerir mucho tiempo para descubrir qué ocasiona las devoluciones de fábrica y más tiempo para poner en vigor las medidas correctivas. En el caso más complejo del control de inventarios, en particular en una compañía manufacturera, que tiene muchos artículos —materias primas, partes componentes, bienes en proceso y productos terminados— el tiempo de corrección puede ser muy largo. Una vez que se conoce que un inventario es demasiado grande, los pasos involucrados para bajarlo al nivel deseado pueden tomar varios meses. Y así ocurre con la mayoría de los casos de problemas de control administrativo: las demoras de tiempo son inevitables.

Esto no significa que la pronta medición del desempeño no tenga importancia. Cuanto más pronto sepan los gerentes que las actividades de las que son responsables no van conforme a los planes, más rápido pueden tomar acción para hacer correcciones. Aun así, siempre está la pregunta de si el costo de reunir datos en tiempo real justifica los pocos días ahorrados. A menudo lo es, como en el caso del negocio de las aerolíneas, donde la información actualizada sobre la disponibilidad de asientos es probable que sea crucial para atender a los clientes y llenar los aviones. Pero en una compañía de defensa importante que produce uno de los artículos de equipo de defensa de la más alta prioridad, había poca información en tiempo real en un sistema de control de la información de otra forma muy sofisticado. Hasta para este programa, se consideraba que el beneficio de recopilar datos en tiempo real no justificaba el gasto porque el proceso de corrección era demasiado largo.

Alimentación hacia delante, o sistema de corrección anticipante

El rezago de tiempo en el proceso de control administrativo muestra que el control debe ser dirigido hacia el futuro si ha de ser efectivo. Ilustra el problema de sólo utilizar realimentación de la salida de un sistema y medir esta producción como medio de

control. Muestra la deficiencia de los datos históricos, como los recibidos de los reportes de contabilidad. Una de las dificultades con los datos históricos es que dicen a los administradores en noviembre que perdieron dinero en octubre (o hasta en septiembre) debido a algo que se hizo en julio. En ese demorado momento, esa información sólo es un hecho histórico de interés perturbador.

Para un control efectivo, los administradores necesitan un **sistema de corrección anticipante** que les informe de problemas potenciales, dándoles tiempo para tomar acción correctiva antes de que esos problemas ocurran.

Lo que los administradores necesitan para un control efectivo es un **sistema de corrección anticipante** que les diga, a tiempo para tomar acción correctiva, que ciertos problemas ocurrirán si no hacen algo ahora. La realimentación de la salida de un sistema no es lo bastante buena para el control, es apenas un poco más que un post mortem y nadie ha encontrado la forma de cambiar el pasado.

En la práctica, el control dirigido al futuro es ignorado en mayor grado porque los administradores dependen tanto de datos contables y estadísticos para propósitos de control. Podemos estar seguros de que en ausencia de cualesquier medios para mirar hacia delante, la referencia a la historia —sobre la cuestionable suposición de que lo que pasó es prólogo— es admitidamente mejor que ninguna referencia.

Información hacia delante en los sistemas humanos

Hay muchos ejemplos de sistemas de corrección anticipantes en sistemas humanos. Por caso, un automovilista que quisiera mantener una velocidad constante al subir una colina, por lo común no esperaría a que el velocímetro señalara una caída de la velocidad antes de soltar el acelerador. Más bien, sabiendo que la colina representa una variable perturbadora en el sistema, el conductor tal vez corregiría esto al oprimir el acelerador antes de que caiga la velocidad. De igual modo, un cazador siempre apuntará delante del vuelo de un pato para compensar el lapso de tiempo entre el disparo y el blanco esperado.

Sistemas de corrección anticipante en relación con los de realimentación

Los sistemas de realimentación simples miden los resultados de un proceso y lo alimentan al sistema o los insumos del sistema de acciones correctivas para obtener los resultados deseados. Debido a las demoras en tiempos en el proceso de corrección, para la mayoría de los problemas administrativos, esto no es suficiente. Los sistemas de información de corrección anticipante monitorean los *insumos* en un proceso para asegurar si los insumos son los planeados; si no es así, los insumos, o quizá el proceso, se cambian para obtener los resultados deseados. Una comparación de los sistemas de información de corrección anticipante y realimentación se presenta en la figura 18.2.

Los **sistemas de corrección anticipante** monitorean los insumos en un proceso para asegurar si los insumos son los planeados; si no es así, los insumos, o quizá el proceso, se cambian para obtener los resultados deseados.

En cierto sentido, un sistema de corrección anticipante en realidad es un tipo de sistema de realimentación. Sin embargo, la realimentación de información está del lado de los *insumos* del sistema para que las correcciones puedan hacerse antes de que los resultados del sistema se vean afectados. También, hasta con un sistema de alimentación hacia delante, un gerente querría medir el resultado final del sistema, ya que nada puede esperarse que funcione lo bastante bien como para asegurar que el resultado final siempre será exactamente como se desea.

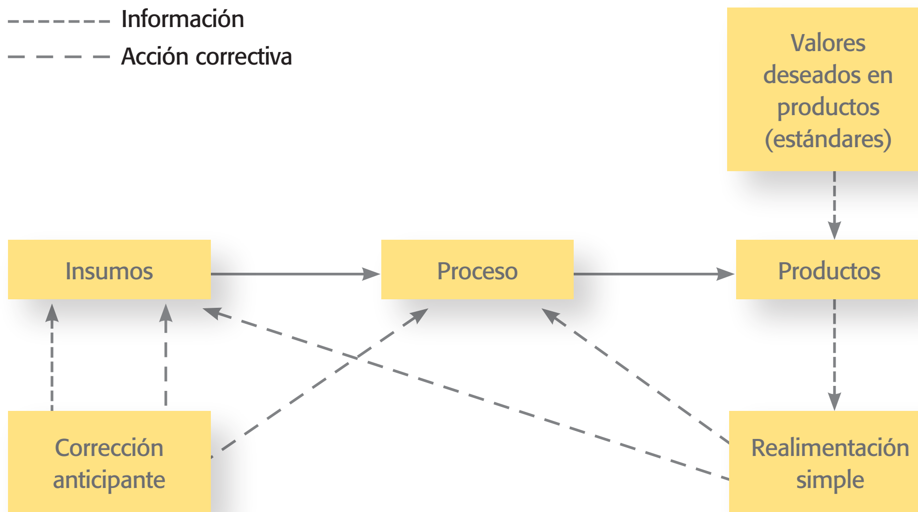


FIGURA 18.2 Comparación de sistemas de realimentación simple y de corrección anticipante

La corrección anticipante en la administración *

Una idea de lo que la corrección anticipante significa en el control de la administración se puede ver en el ejemplo del sistema de planeación de inventarios. La figura 18.3 ilustra lo que está involucrado. La un tanto simplificada figura esquemática de las variables de insumos para la planeación y control de inventarios indica que si los administradores han de ejercer un control efectivo sobre el inventario, deben identificar las variables del sistema. Algunas de las variables tienen un efecto negativo o positivo en el inventario.

También, si el sistema de variables y su efecto en un proceso están representados con precisión —y cada empresa debe diseñar su propio sistema, apropiado para las realidades de su situación— una desviación de cualquier insumo planeado puede terminar en un resultado no planeado, a menos que algo se haga al respecto a tiempo. Por ejemplo, en el caso del modelo del inventario, si las compras entregadas son mayores que las planeadas, o si el uso en la fábrica resulta menor que el planeado, el resultado será un inventario mayor que el proyectado, a menos que se adopten medidas correctivas. Por supuesto, para hacer que el sistema de corrección anticipante funcione en la práctica, los insumos se deben monitorear con cuidado.

Uno de los problemas en todos los sistemas de corrección anticipante es la necesidad de vigilar lo que los ingenieros llaman perturbaciones. Se trata de factores que no se han tomado en cuenta en el modelo de insumos, pero que pueden tener un efecto en el sistema y el resultado final deseado. Obviamente, sería impracticable tomar en cuenta en un modelo todos los insumos que pudieran afectar la operación de un programa. Por ejemplo, la bancarrota de un proveedor grande podría ser una variable de insumo no anticipada y no programada y demoraría el embarque de provisiones. Ya que los sucesos no programados ocurren en ocasiones y pueden alterar un resultado deseado, monitorear los insumos regulares debe ser complementado con la vigilancia de perturbaciones desacostumbradas e inesperadas, mismas que deben tomarse en cuenta.

*En ocasiones llamado control preliminar o control de timón.

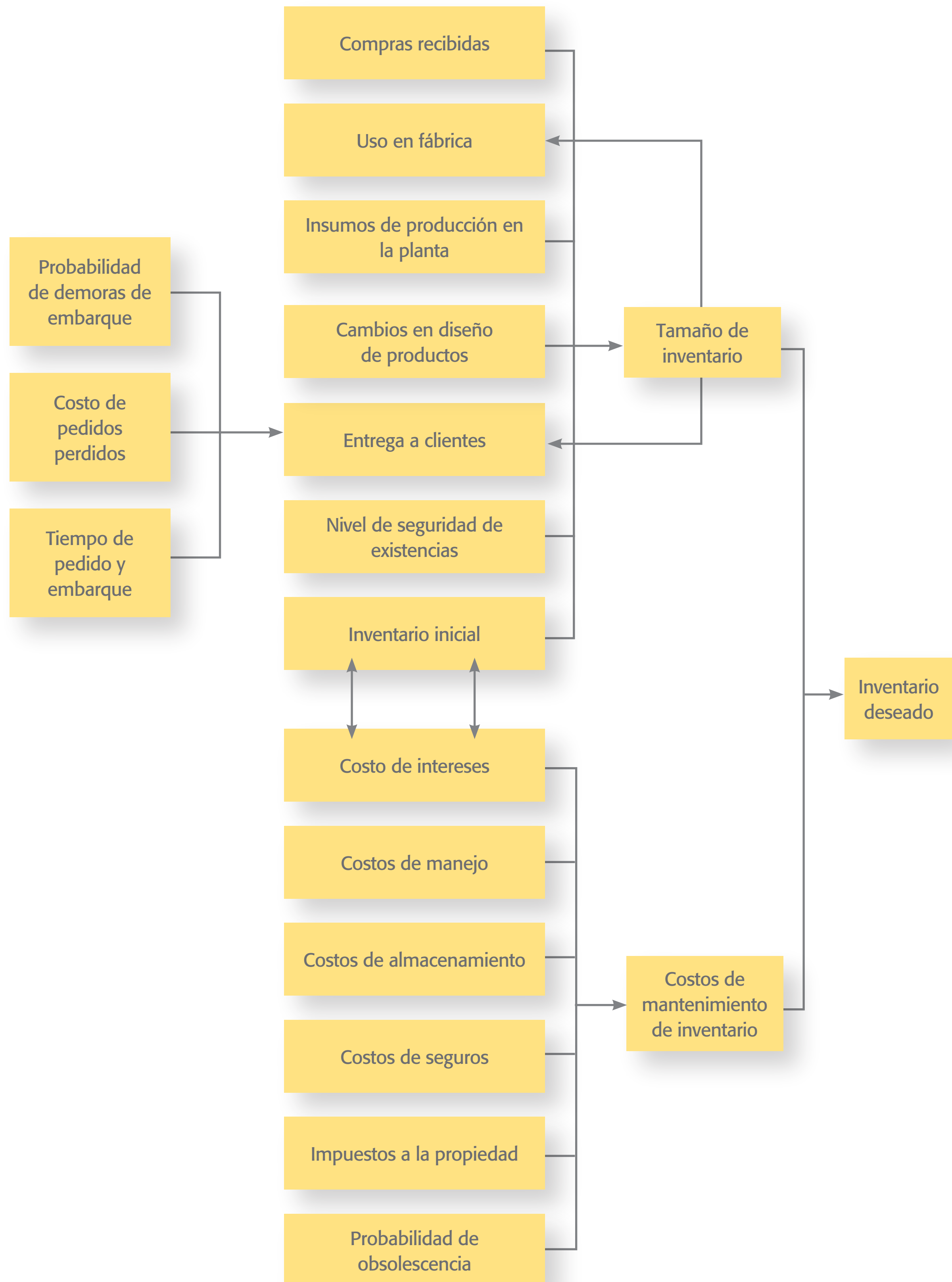


FIGURA 18.3 Sistemas de insumos para el control de inventarios con control anticipante

Requisitos para el sistema de corrección anticipante

Los requisitos para un sistema de corrección anticipante de información que se pueda trabajar se resumen como sigue:

1. Haga un completo y cuidadoso análisis del sistema de planeación y control e identifique las variables de insumos más importantes.
2. Desarrolle un modelo del sistema.
3. Tenga cuidado de mantener el modelo actualizado; en otras palabras, el modelo se debe revisar con regularidad para ver si las variables de insumo identificadas y sus interrelaciones siguen representando realidades.
4. Recopile datos sobre las variables de insumos con regularidad y aliméntelos al sistema.
5. Evalúe con regularidad las variaciones de datos de insumos reales de los insumos planeados y evalúe el efecto en el resultado final esperado.
6. Tome acción. Como cualquier otra técnica de planeación y control, todo lo que el sistema puede hacer es indicar problemas; es evidente que las personas deben tomar acción para resolverlos.

Control del desempeño general[3]

La planeación y el control son tratados cada vez más como un sistema interrelacionado. Junto con técnicas para el control parcial, se han desarrollado dispositivos de control para medir el desempeño general de una empresa —o una división integrada o proyecto dentro de ella— contra las metas totales.

Hay muchos motivos para el control del desempeño general. En primer lugar, así como la planeación general debe aplicar a las metas de la empresa o de una división importante, también debe aplicarse el control general. En segundo lugar, la descentralización de la autoridad —en especial en las divisiones de productos o territoriales— crea unidades semiindependientes y éstas deben estar sujetas a un control general para evitar el caos de la independencia completa. En tercer lugar, el control general permite la medición del esfuerzo total de un gerente de área integrada, más que partes de ella.

Muchos controles generales en los negocios son, como era de esperar, financieros. Los negocios deben su existencia continua a obtener utilidades; sus recursos de capital son un elemento escaso y que da vida. Ya que las finanzas son la fuerza cohesiva de los negocios, los controles financieros son ciertamente una válvula objetiva importante para medir el éxito de los planes. Más aún, sofisticados programas de computadora pueden utilizar los registros financieros como herramientas estratégicas.[4]

Muchos controles generales en los negocios son financieros.

[3] Otra medida amplia es la tarjeta de registro equilibrada, que se enfoca en perspectivas financieras, del cliente, proceso interno, y aprendizaje y crecimiento para aclarar la vision y estrategia de la empresa. Éste no es un sistema de medición, sino un sistema administrativo. Véase *www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html*, consultado el 3 de octubre, 2006. Véase también Kaplan y Norton, *Balanced Scorecard*, consultado el 4 de octubre, 2006.

[4] Zweig, Phillip L., John Verity, Stephanie Anderson Forrest, Greg Burns, Rob Hof, y Nicole Harris, “Beyond Bean-Counting”, *Business Week*, 28 de octubre, 1996, pp. 130-132.



Perspectiva internacional

Planear y controlar en el Grupo Modelo[5]

Planear y controlar están estrechamente relacionados. Sin planes, el control no es efectivo. El Grupo Modelo mexicano, mejor conocido por su cerveza Corona, tiene presencia mundial. Su crecimiento temprano se logró mediante alianzas estratégicas, seguidas de una estrategia de integración. Para controlar su empresa mundial, el Grupo Modelo mide su éxito contra sus competidores. Otro factor de éxito crítico es su importancia en la calidad del producto, medida por las expectativas del cliente. Más aún, las plantas de manufactura han adoptado los estándares de certificación ISO 9000. Un estrecho control financiero ayudó a la compañía a hacer frente a la crisis del peso mexicano, así como el receso económico en América del Sur.

Las mediciones financieras también resumen, como un denominador común, la operación de varios planes. Más aún, con precisión indican el gasto total de recursos para alcanzar metas. Esto es válido para todas las formas de empresas. Aun cuando el propósito de una empresa educativa o gubernamental no es tener utilidades monetarias, cualquier gerente responsable debe tener alguna forma de saber cuánto ha costado el logro de metas en términos de recursos. Una contabilidad apropiada es importante, no sólo para los negocios, sino para el gobierno.

Los controles financieros, como cualquier otro control, deben ser adaptados a las necesidades específicas de la empresa o la posición. Doctores, abogados y gerentes a diferentes niveles organizacionales tienen diferentes necesidades para controlar su área de operación. Los análisis financieros también ofrecen una "ventana" excelente a través de la cual puede verse el logro en áreas no financieras. Una desviación de los costos planeados, por ejemplo, puede llevar a un gerente a encontrar las causas en mala planeación, capacitación inadecuada para los empleados, u otros factores no financieros.

Control de pérdidas y ganancias

El estado de ingresos de una empresa como un todo sirve a importantes propósitos de control, principalmente debido a que es útil para determinar los factores inmediatos de ingresos o costos que representan el éxito o el fracaso. Obviamente, si primero es puesto en la forma de un pronóstico, el estado de ingresos es un dispositivo de control aún mejor, ya que da a los gerentes una oportunidad, antes de que las cosas ocurran, para influir en los ingresos, gastos y en consecuencia, las utilidades.

Naturaleza y propósito del control de pérdidas y ganancias

El **estado de pérdidas y ganancias** muestra todos los ingresos y gastos de un periodo determinado, así que es un verdadero resumen de los resultados de las operaciones del negocio.

Ya que la supervivencia de un negocio normalmente depende de las utilidades y ya que éstas son un estándar definitivo contra el cual medir el éxito, muchas compañías

[5] Dieusaert, Tom, "Grupo Modelo: Success Keeps Brewing with a Winning Record", *Business Mexico*, enero, 2002.



Perspectiva empresarial

Entrevista con Tom Lounibos, director ejecutivo de Soasta sobre el control[6]

¿Cómo controlan los gerentes empresariales sus empresas que empiezan como organizaciones mal estructuradas y muy fluidas?

Tom Lounibos, el director ejecutivo de Soasta, una compañía de software del Valle del Silicón, nos compartió su experiencia. Si bien las empresas de propiedad privada no están bajo el mismo escrutinio que las empresas públicas, son responsables ante sus consejos directivos. Medidas como ingresos y utilidades a menudo no son aplicables a nuevos proyectos a principios de su vida que están enfocados en construir productos. Sin embargo, es necesario establecer piedras angulares para el desempeño de la compañía y exigir su cumplimiento. Por ejemplo, ¿cuándo estará completa la versión beta de un producto? ¿Cuántos clientes utilizarán la versión beta del producto? Y eventualmente, ¿cuántos clientes pagarán el producto y cuál es el punto de precio alcanzable?

Con respecto a los pronósticos de ventas, es esencial contar con una clara comprensión del ciclo de ventas. Por lo común, productos de precio alto requieren ciclos de ventas de varios meses, o más largos. Los pronósticos de ingresos sólo pueden hacerse una vez que este ciclo de ventas ha sido comprendido y planeado. Si los objetivos de ingresos no se están cumpliendo, los sistemas de control para anticipar esta caída en los ingresos son necesarios para permitir que la compañía responda al reducir los gastos planeados. La ventaja de lanzar un nuevo proyecto es que los gerentes empresariales pueden empezar con una pizarra limpia, sin las molestias de un estatus quo organizacional grande. No obstante, los administradores deben construir una empresa que responda al mercado y sea capaz de planear y controlar un proceso para cumplir las piedras angulares y las expectativas del mercado.

utilizan el estado de ingresos para el control divisional o departamental. Dado que es un estado de todos los ingresos y gastos de un periodo determinado, es un verdadero resumen de las operaciones del negocio. Al aplicar el control de pérdidas y ganancias a divisiones o departamentos, se basa en la premisa de que si es el propósito de todo el negocio tener una utilidad, cada parte de la empresa debe contribuir a este propósito. Así, la habilidad de una de las partes de obtener una utilidad esperada se vuelve en un estándar para medir su desempeño.

Limitaciones del control de pérdidas y ganancias

El control de pérdidas y ganancias sufre del costo de la contabilidad y transacciones en papel que incluyen la transferencia intracompañía de costos e ingresos. Pero el uso de las computadoras ha reducido este costo en mayor grado. La duplicación de registros contables, los esfuerzos involucrados para asignar los muchos costos indirectos y el tiempo y esfuerzo requeridos para calcular las ventas intracompañía pueden hacer costoso este control si se le lleva demasiado lejos.

6 Entrevista realizada con el señor Tom Lounibos, CEO de Soasta, por Mark Cannice el 9 de enero, 2007.

Control por medio del rendimiento sobre la inversión[7]

El **control del rendimiento sobre la inversión** mide el éxito absoluto y relativo de una compañía, o la unidad de una compañía por la relación de las ganancias con la inversión de capital.

Otra técnica de control es medir el éxito absoluto y relativo de una compañía, o la unidad de una compañía por la relación de las ganancias con la inversión de capital. El enfoque del rendimiento sobre la inversión, a menudo referido simplemente como RSI, ha sido el centro del sistema de control de la Compañía Du Pont. Esta vara de medir es la tasa de rendimiento que una compañía o una división pueden ganar sobre el capital que les es asignado. Por tanto, esta herramienta considera la utilidad, no como un absoluto, sino como un rendimiento sobre el capital utilizado en el negocio. De conformidad, la meta de un negocio es vista, no necesariamente para optimizar las utilidades, sino optimizar el rendimiento del capital dedicado a los propósitos del negocio. Este estándar reconoce el hecho fundamental de que el capital es un factor crítico en casi cualquier empresa y, a través de su escasez, limita el progreso. También resalta el hecho de que la tarea de los gerentes es hacer el mejor uso posible de los activos que les son confiados.

Auditorías administrativas y empresas de contabilidad



Las compañías de auditoría ahora también se encargan de analizar cómo están administrando las empresas.

Aun cuando muchas empresas de consultoría administrativa han emprendido varios tipos de evaluaciones de sistemas administrativos, generalmente como parte de un estudio organizacional, el mayor interés en buscar las auditorías administrativas ha sido demostrado por empresas de auditorías contables. Uno de los desarrollos significativos ha sido su ingreso al campo de los servicios de administración de amplia naturaleza de consulta. Si bien éste ha sido un campo de expansión importante para estas compañías de auditoría, cuando ya están dentro de una organización y la información financiera a la que tienen acceso proporciona una ventana abierta a los problemas de administrar, presenta la cuestión del conflicto de interés. En otras palabras, el asunto es si la misma empresa puede estar en la posición de un consultor administrativo prestando, tanto asesoría, como servicios y continuar siendo completamente objetiva como un auditor contable. Para estar seguras, las empresas contables han intentado evitar este problema al separar las dos actividades dentro de la organización.

Las empresas contables habían disfrutado de una gran confianza, pero esto cambió cuando los fiscales federales estadounidenses acusaron a la empresa de contadores Arthur Andersen de obstrucción de la justicia en relación con el colapso de Enron en 2002.[8]

---

[7] Véase también, Arthur, W. Brian, "Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review*, julio-agosto 1996, pp. 100-109.

[8] Zellner, Wendy y Dan Carney, "The Price of Victory over Andersen", *BusinessWeek*, 1 de julio, 2002, p. 38; Weber, Joseph, "The Lingering Lessons of Andersen's Fall", ibid., p. 39; France Mike y Dan Carney, "Why Corporate Crooks Are Tough to Nail", ibid., pp. 35-37; Nocera, Joseph, "System Failure", *Fortune*, 24 de junio, 2002, pp. 62-74. Véase también, Arthur Andersen, *www.arthurandersen.com*, consultado el 3 de octubre, 2006 y Enron, *www.enron.com*, consultado el 3 de octubre, 2006.

Control burocrático y de clan

Las organizaciones ejercen control de diferentes maneras. Podemos distinguir entre dos tipos de control estructural: el burocrático y el control de clan. El **control burocrático** se caracteriza por un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal. Este tipo de control requiere descripciones de puestos y presupuestos claros y, a menudo, tareas estandarizadas. Se espera que los empleados cumplan las reglas y reglamentos y puedan tener oportunidades de participación limitadas.

El **control burocrático** se caracteriza por un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal.

El **control de clan**, por otra parte, se basa en normas, valores compartidos, comportamiento esperado y otros aspectos relacionados con la cultura de la organización, que fue analizada en el capítulo 10.[9] El control de clan se puede ilustrar mediante el uso de equipos y por organizaciones que operan en un ambiente muy dinámico que requiere adaptación rápida a los cambios en ese ambiente. Nokia, el más grande fabricante de teléfonos inalámbricos de Finlandia, trata de mantener la burocracia al mínimo y en lugar de ello crea un ambiente consistente con la cultura finlandesa.

El **control de clan** se basa en normas, valores compartidos, comportamiento esperado y otras variables culturales.

www.nokia.com

Requisitos para controles efectivos

Los administradores siempre alertas quieren tener un sistema adecuado y efectivo de controles que los asistan para asegurarse de que los sucesos se conformen a los planes. En ocasiones no se comprende que los controles utilizados por los administradores deben ser diseñados para la tarea y persona específica a las que se propone servir. Si bien el proceso básico y los fundamentos del control son universales, el sistema real requiere un diseño especial.

En verdad, si los controles han de funcionar, deben ser adaptados a los planes y posiciones, a los administradores como individuos y sus personalidades, y a las necesidades de eficiencia y efectividad.

Adaptar los controles a los planes y puestos

Todas las técnicas y sistemas de control deben reflejar los planes para los que fueron diseñados. También ser adaptados a los puestos. Lo que será apropiado para un vicepresidente a cargo de manufactura ciertamente no será adecuado para un supervisor de taller. Los controles también deben reflejar la estructura de la organización, mostrando quién es responsable de la ejecución de los planes y para cualquier desviación de los mismos.

Adaptar los controles a los administradores individuales

Los controles se deben adaptar a los administradores individuales. Los sistemas de control y la información, por supuesto, tienen el propósito de ayudar a los administradores individuales a desarrollar su función de control. Si son del tipo que un gerente no pueda

[9] William Ouchi describió a los clanes como un sistema de control. Las características de una cultura de clan se pueden encontrar en “Managing Corporate Culture through Reward Systems”, por Kerr, Jeffrey y John W. Slocum, Jr. en *The Academy of Management Executive*, noviembre, 2005, pp. 132-133.

comprender, no serán útiles. Los individuos no confían en lo que no pueden comprender. Y no utilizan, en lo que no confían.

Diseñar controles para señalar excepciones en puntos críticos

Una de las formas más importantes para adaptar los controles a las necesidades de eficiencia y efectividad es diseñarlos para señalar excepciones. En otras palabras, los controles que se concentran en excepciones al desempeño planeado permiten a los administradores que se beneficien del honroso *principio de excepción* y detecten áreas que requieren su atención.

Pero no es suficiente concretarse a observar excepciones. Algunas desviaciones de los estándares tienen poco significado, en tanto que otras tienen mucho. Las pequeñas desviaciones en ciertas áreas pueden tener un mayor significado que grandes excepciones en otras áreas. Un gerente podría estar preocupado si el costo de mano de obra de oficina se desvía del presupuesto en 5%, pero podría no preocuparle si el costo de las estampillas postales se desvía del presupuesto en 20%.

El control eficiente requiere que los administradores busquen excepciones, en tanto que el control efectivo requiere que presten atención primaria a las cosas que son más importantes.

En consecuencia, el principio de excepción debería ir acompañado en la práctica por el *principio del punto de control crítico*. No es suficiente sólo conformarse con buscar excepciones; debemos buscarlas en puntos críticos. Ciertamente, cuanto más concentren los gerentes sus esfuerzos en las excepciones, más eficiente será su control. Pero el control efectivo requiere que los administradores presten atención primaria a las cosas que son más importantes.

Buscar objetividad de los controles

Necesariamente, la administración tiene muchos elementos subjetivos, pero si un subordinado está haciendo un buen trabajo no debería idealmente ser una cuestión de determinación subjetiva. Si los controles son subjetivos, la personalidad de un administrador o un subordinado puede influir en juicios de desempeño y hacerlos menos precisos. Sin embargo, las personas tendrían dificultad para rechazar el control de su desempeño si los estándares y mediciones se mantienen actualizados mediante revisiones periódicas. El control efectivo requiere estándares objetivos, precisos y adecuados. McDonald's, por ejemplo, es muy estricto al aplicar y mantener los mismos estándares de calidad en todos sus restaurantes, como se vio en el caso de McDonald's discutido en el capítulo 1.

www.mcdonalds.com

Asegurar la flexibilidad de los controles[10]

Los controles han de permanecer funcionales a pesar de un fracaso o cambios de planes inesperados, por lo que deben ser flexibles.

Los controles deben continuar siendo funcionales ante el cambio de planes, circunstancias imprevistas o fracasos rotundos. Si los controles han de permanecer efectivos a pesar de un fracaso o cambios de planes inesperados, deben ser flexibles.

La necesidad de un control flexible se puede ilustrar con facilidad. Un sistema presupuestal puede proyectar un cierto nivel de gastos y conceder autoridad a los admi-

[10] Véase también, Lacity, Mary C., Leslie P. Willcocks y David F. Feeny, "IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control", *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1995, pp. 84-94.

nistradores para contratar mano de obra y comprar materiales y servicios a ese nivel. Si, como con frecuencia es el caso, este presupuesto se basa en el pronóstico de un cierto nivel de ventas, puede perder el sentido como sistema de control si el volumen de ventas real está considerablemente arriba o abajo del pronóstico. Los sistemas de presupuestos tienen mala reputación en algunas compañías por la inflexibilidad en esas circunstancias. Lo que se necesita, por supuesto, es un sistema que refleje las variaciones en las ventas, así como otras desviaciones de los planes.

Ajustar el sistema de control a la cultura de la organización

Para ser más efectivo, cualquier sistema o técnica de control debe ajustarse a la cultura de la organización. Si una empresa ha dado a sus empleados considerable libertad y participación, un sistema de control estricto puede ir tan fuerte a contracorriente que estará destinado al fracaso. Por otra parte, si los subordinados han sido administrados por un superior que permite poca participación en la toma de decisiones, un sistema de control generalizado y permisivo tendrá pocas probabilidades de éxito. Las personas que tienen poco deseo de participar o que no están acostumbradas a participar, es probable que quieran estándares y mediciones claras, e instrucciones precisas. En alguna ocasión, Mercedes-Benz, el fabricante de autos de lujo, anunció que cada uno de sus coches era sometido a revisiones de muchos inspectores. Pero más adelante, con un cambio en la cultura de la organización, gran parte de la responsabilidad por la calidad fue otorgada a los trabajadores de producción individuales.

Para ser más efectivo cualquier sistema o técnica de control debe ajustarse a la cultura de la organización.

www.mercedes.com

Lograr economía de controles

Los controles deben valer sus costos. Aun cuando este requisito es simple, a menudo es difícil cumplirlo en la práctica. Un administrador puede tener dificultad para determinar lo que vale un sistema de control en particular, o cuánto cuesta. La economía es relativa, ya que los beneficios del control varían con la importancia de la actividad, el tamaño de la operación, el gasto en el que podría incurrirse en ausencia del control y la contribución que el sistema puede hacer.

Los controles deben valer sus costos.

Establecer controles que lleven a acción correctiva

Un sistema adecuado revelará dónde ocurren las fallas y quién es responsable de ellas y garantizará que se tome una acción correctiva. El control sólo se justifica si las desviaciones de los planes son corregidas mediante planeación, organización, integración de personal y dirección adecuados. Como se mencionó en el capítulo 13, General Electric y Motorola buscan la calidad Seis Sigma, o no más de 3.4 defectos por millón de operaciones.[11]

Un sistema de control adecuado revelará dónde ocurren las fallas y quién es responsable de ellas y garantizará que se tome una acción correctiva.

[11] Véanse también los artículos en las diversas ediciones de Quality Digest. Por ejemplo, Fleming, Steve y E. Lowry Manson, “Six Sigma and Process Simulation”, *Quality Digest*, marzo, 2002, pp. 35-39 y http://www.isixsigma.com/sixsigma/six_sigma.asp consultado el 24 de febrero, 2007.

Resumen

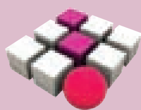
La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se cumplan. Es función de cada administrador, del presidente al supervisor.

Las técnicas y sistemas de control son básicamente los mismos, sin importar qué se esté controlando. Dondequiera que se encuentre y cualquier cosa que sea lo que se está controlando, el proceso de control básico incluye tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño contra estos estándares y 3) corregir variaciones de los estándares y planes. Hay diferentes tipos de estándares y todos deben señalar desviaciones en puntos críticos. El desempeño puede ser medido contra las mejores prácticas de la industria, enfoque conocido como puntos de referencia o benchmarking.

El control gerencial es generalmente percibido como un sencillo sistema de realimentación similar al termostato común en una casa. Sin embargo, no importa cuán rápido esté disponible la información sobre lo que ocurre (hasta información en tiempo real, que es información sobre lo que ocurre cuando está ocurriendo), hay demoras inevitables al analizar las desviaciones, desarrollar planes para tomar acción correctiva, e implementar esos programas. Para superar esas demoras de tiempo en el control, se sugiere que los administradores utilicen un enfoque de control de alimentación hacia delante o preventivo y no sólo depender de la realimentación. El control de alimentación hacia delante requiere diseñar un modelo de un proceso o sistema, y monitorear insumos con la visión de detectar desviaciones futuras de resultados de estándares y planes, dando así a los administradores tiempo para tomar acción correctiva antes de que los problemas ocurran.

Muchos controles generales son financieros, uno de los cuales es el control de pérdidas y ganancias. Otro es el ejercicio del control por medio de calcular y comparar el rendimiento sobre la inversión. Este enfoque se basa en la idea de que la utilidad no debe ser considerada como una medida absoluta, sino como un rendimiento del capital empleado en un negocio, o uno de sus segmentos. La auditoría administrativa también ha sido utilizada como dispositivo de control. El control burocrático se basa en reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal. Por otra parte, el control de clan es influido por normas, valores compartidos y comportamiento esperado.

Si los controles han de funcionar, deben ser adaptados especialmente a planes y posiciones, a los administradores individuales y a las necesidades para obtener eficiencia y efectividad. Para que sean efectivos, los controles también deben ser diseñados para señalar excepciones en puntos críticos, para que sean objetivos, para ser flexibles, para ajustarse a la cultura de la organización, para que sean económicos y para dirigir a acción correctiva.



Ideas y conceptos básicos

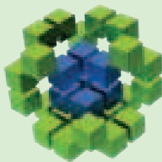
- Control
- Pasos en el control
- Control de puntos críticos
- Tipo de estándares de punto crítico
- Puntos de referencia o benchmarking
- Sistema de realimentación
- Sistema de información en tiempo real
- Sistema de corrección anticipante o feedforward control
- Control de pérdidas y ganancias
- Control de rendimiento sobre la inversión
- Auditoría administrativa
- Control burocrático
- Control de clan
- Requisitos para controles efectivos
- Principio de excepción
- Principio de control de punto crítico

Para analizar



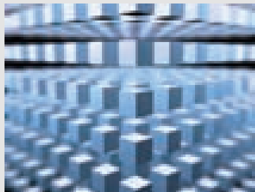
1. Planeación y control a menudo se consideran como un sistema; el control con frecuencia es referido como un sistema. ¿Qué significan estas observaciones? ¿Pueden ser válidas ambas declaraciones?
2. ¿Por qué no es la información en tiempo real lo bastante buena para el control efectivo?
3. ¿Qué es el control de alimentación hacia delante? ¿Por qué es importante para los administradores? Además del ejemplo de control de inventarios mencionado en el capítulo, ¿puede pensar en otras áreas en las que la alimentación hacia delante sería utilizada? Seleccione una de ellas y explique cómo procedería.
4. ¿Por qué la mayoría de los controles del desempeño general tienden a ser financieros? ¿Deberían serlo? ¿Qué más sugeriría usted?
5. "El control de pérdidas y ganancias es defectuoso porque no resalta el rendimiento sobre la inversión; el último es defectuoso ya que hace demasiado hincapié en los resultados presentes, tal vez poniendo en peligro los resultados futuros". Comente.
6. Si se le pidiera que estableciera un sistema de controles "adaptados" en una compañía, ¿cómo lo haría? ¿Qué necesitaría saber?
7. En el benchmarking, las compañías comparan su desempeño con las mejores prácticas. ¿Por qué cree que las empresas que tienen un sistema efectivo están dispuestas a compartir información con otras compañías?

Ejercicios y actividades



1. Diseñe un sistema de control para medir el progreso que realice en su trabajo en el curso. Aplique los conceptos de realimentación y alimentación hacia delante analizados en el capítulo.
2. Entreviste a dos administradores acerca de los controles utilizados en sus compañías. ¿Puede identificar estándares contra los cuales puede medirse el desempeño con precisión? ¿Cómo se mide el desempeño contra los estándares y qué tan oportuno es el reporte de desviaciones? Si las desviaciones son detectadas, ¿qué tiempo tardan antes de que se hagan correcciones en situaciones específicas?

Investigación en internet



1. Busque en internet el término "corrección anticipante" o feedforward control. ¿En qué difiere del control de realimentación?
2. Busque en internet el término "estado de pérdidas y ganancias". ¿Qué es?



Caso internacional 18.1

Wal-Mart en Estados Unidos y en todo el mundo[12]

Para 2001, Wal-Mart se había convertido en la segunda compañía más grande en el mundo en términos de ventas. (La más grande es Exxon Mobil.) También es el patrón privado más grande del mundo. Más aún, la compañía tiene uno de los sistemas de logística más sofisticados controlado por computadoras. Sin embargo, sus oficinas principales están ubicadas en la pequeña población de Bentonville, Arkansas. La orientación a poblados pequeños en su enfoque de negocios contribuyó a su historia de éxito basada en valores.

El éxito no llegó por accidente; más bien se basa en la cuidadosa planeación de una estrategia única, una estructura de organización sencilla, una política de recursos humanos efectiva, un inspirador estilo de liderazgo iniciado por Sam Walton, el fundador y un hábil uso de la tecnología de la información para administrar sus inventarios. Cuando la compañía cometía errores, aprendía de ellos. Una preocupación es de si la estrategia de invadir áreas rurales también funcionará en las áreas urbanas de Estados Unidos y en el ambiente mundial.

El antecedente

Todo empezó en 1962 en una pequeña población de Arkansas cuando Sam Walton notó la necesidad de atender clientes en poblados pequeños. Detallistas como Kmart y Sears se enfocaban en poblaciones grandes. Esto creó una oportunidad para Wal-Mart de satisfacer las necesidades de la gente en áreas rurales. Esta orientación de poblados pequeños se refleja en los valores de la compañía, que resalta el mantener buenas relaciones con el personal y los proveedores. Los valores de Sam Walton y su filosofía de simplicidad y frugalidad persisten después de su fallecimiento. El enfoque en ahorros en costos permite a la compañía ofrecer "precios bajos todos los días" que se ha convertido en el familiar slogan de la compañía.

Planeación: de una estrategia de poblaciones pequeñas a una mundial

Además de las tiendas tradicionales, la compañía tiene Supercentros con una línea completa de abarrotes para las compras de la familia de una sola escala. También cuenta con tiendas de especialidades con un centro de visión, instalaciones para neumáticos y lubricación y procesamiento de fotografías. Además, Sam's Club es un club de almacén sólo para miembros individuales y de negocios.

Desde principios del decenio de 1990, Wal-Mart se ha vuelto internacional, empezando con una tienda Sam's Club cerca de la Ciudad de México. Ahora, Wal-Mart opera clubes y tiendas por todo el mundo, en países como Argentina, Brasil, Canadá, China, Alemania, Corea del Sur, México, Puerto Rico y el Reino Unido, dando empleo a más de 280 000 personas.

El tremendo tamaño de la compañía le da un enorme poder de compra, lo que a su vez hace posible ofrecer bienes a bajos precios, política que distingue a Wal-Mart de otros detallistas. La compañía es conocida por su estrategia de marcas nacionales, que permite a los consumidores comparar precios. Además, Wal-Mart tiene sus propias marcas privadas con ofertas de productos en ropa, cuidado de la salud y la belleza, alimento para perros y otros artículos.

---

12 "Wal-Mart, Wal around the World", *The Economist*, 8 de diciembre, 2001, pp. 55–57; "Wal-Mart Stores, Inc.", Caso 9-794-024 de la Escuela de Negocios de Harvard, revisado el 6 de agosto, 1996; Wal-Mart, *www.walmartstores.com*, consultado el 3 de octubre, 2006; "H. Lee Scott Jr., Wal-Mart Stores", *BusinessWeek*, 14 de enero, 2002, p. 71; véase también, Fishman, Charles, *The Wall-Mart Effect*, Stratford: Penguin Press, 2006; el libro ha sido revisado por Gillespie, Daniel T. en *Academy of Management Learning & Education*, septiembre, 2006, pp. 378-379; http://www.walmart.com, consultado el 24 de febrero, 2007.



En su sistema de distribución de centro y espuelas, la mercancía se lleva a un centro de distribución, donde se clasifica y prepara para su entrega a las tiendas. Estos centros de distribución muy automatizados operan las 24 horas del día y pueden atender alrededor de 150 tiendas. Otra mercancía es embarcada directamente de los proveedores a las tiendas.

Estructura de organización simple: centralizada y descentralizada

Si bien el sistema de información privado de la compañía está centralizado, la operación se encuentra descentralizada con un alto grado de autoridad delegada a los gerentes locales, por ejemplo, en asignar precios a la mercancía según el ambiente local. La autonomía otorgada a los gerentes de tienda, los hace en cierto sentido un pequeño tendero que puede tomar decisiones para ajustar el inventario de acuerdo con las necesidades locales. Los empleados, llamados asociados, son informados y festejados en las reuniones de los sábados por la mañana, donde son alabados por sus logros. Las reuniones también presentan la oportunidad de reforzar la noción de que el cliente es el número 1.

La cultura de organización de Wal-Mart está construida sobre tres valores básicos promulgados por Sam Walton. Fue establecida en 1962 y aún persiste en la organización. Los valores son: 1) respeto por el individuo, 2) servicio al cliente y 3) buscar la excelencia. Otros factores que tiene influencia en la cultura de la organización incluyen exceder las expectativas de los clientes, asistir a las personas para que puedan distinguir una diferencia, acercarse rápido a los clientes para ayudarlos, hacer hoy lo que puede hacerse hoy, más que posponerlo y asignar precios para proporcionar valor al cliente.

Administración de recursos humanos: las personas, el activo más importante

Es evidente que la cultura de la organización tiene un efecto en la función de asignar personal. Los asociados son tratados con respeto en esta organización esbelta. Tener un alto grado de autoridad motiva a las personas. La capacitación está descentralizada, con seminarios de administración ofrecidos en los centros de distribución y no en la casa matriz. La atmósfera de la compañía alienta a los empleados a presentar sugerencias, muchas de ellas implementadas a través del sistema de sugerencias "Sí podemos, Sam". Los asociados reciben bonos por reducir costos a través del "plan de incentivos por encoger". Supervisores y gerentes reciben un salario y compensación de incentivos con base en el desempeño de la tienda. Los asociados también pueden participar en un plan de reparto de utilidades en el que Wal-Mart contribuye un cierto porcentaje.

Liderazgo por ejemplo: frugalidad simple comunicada con efectividad

Sam Walton, el fundador, proporcionaba liderazgo con el ejemplo. Su filosofía influía en su estilo. Alguna vez el hombre más rico de Estados Unidos, era un hombre muy frugal, viajando en clase económica y conduciendo una vieja camioneta pickup. De igual modo, Lee Scott, el actual CEO, conduce un Beetle, de Volkswagen. Sam Walton fue un buen comunicador durante su tiempo como CEO y su estilo fue descrito como "administrar al caminar y volar por ahí" por sus frecuentes visitas a sus tiendas. Aunque creía que confiar en las personas y darles responsabilidad era esencial para administrar a las personas con efectividad, también tenía los sistemas de control necesarios. Aun cuando Walton falleció en 1992, su herencia y filosofía persisten en su organización, como lo muestran las oficinas generales de mobiliario espartano en Bentonville.

Controlar una organización grande: compartir información y tecnologías con los proveedores

Uno de los factores claves para el éxito de Wal-Mart es el sistema de inventarios que utiliza tecnología moderna. El sistema de logística privado controlado por computadora es considerado uno de los más grandes de Estados Unidos, calificado sólo atrás del sistema del Pentágono. El gerente de tienda puede averiguar con facilidad cómo van sus gerentes de departamento y qué productos tienen mucha demanda. El inventario de Wal-Mart se renueva casi dos veces más rápido que el promedio de la industria, reduciendo así los costos de inventario de manera importante. Los proveedores, considerados parte de la familia Wal-Mart, también tienen acceso al sistema y reciben datos en tiempo real para ayudarlos a planear para los artículos de movimiento rápido.

Sin embargo, la relación con los proveedores es muy propia de negocios. Los contratos son negociados en oficinas austeras con una mesa y sillas, nada de oficinas lujosas. Lo que sí se puede encontrar, es un cartel que anuncia que los compradores de Wal-Mart no aceptan sobornos, lo cual podría influir en las decisiones de compra.

Retos mundiales para el futuro[13]

Aun cuando Wal-Mart ha sido exitosa, hay retos considerables al frente. Para seguir creciendo, Wal-Mart tendría que seguir abriendo nuevas tiendas con agresividad, en casa y en el extranjero. Además, las ofertas de productos y servicios necesitan extenderse, como ofrecer servicios bancarios y agregar alimentos. La expansión internacional es otra forma de crecer. La compañía ha tenido éxito en la expansión en Canadá y México, pero otras estrategias han sido menos exitosas. Uno de esos ejemplos fue el ingreso en Alemania, que la compañía no planeó con cuidado. Lee Scott atribuye el fracaso a mala administración. La compañía trata de aprender de sus errores e insiste a sus asociados que proporcionen buen servicio con una sonrisa. De hecho, un gran problema para la compañía de rápido crecimiento es desarrollar gerentes y asociados competentes.

En el plano doméstico, la imagen de Wal-Mart ha sido dañada por la publicidad sobre el efecto del detallista grande en las comunidades pequeñas. El programa de televisión "60 Minutes" mostró cómo detallistas pequeños de poblados chicos no pudieron competir con efectividad con el gigante y se vieron obligados a cerrar. No obstante, los consumidores de las comunidades pequeñas eran atraídos por los precios bajos todos los días. Wal-Mart también ha sido citado por los bajos beneficios de salud otorgados a sus empleados. Quizá en parte para apartar la atención de este problema, la compañía llevó la atención al alto costo de la salud en Estados Unidos con una estrategia de reducir drásticamente los precios de varios medicamentos genéricos en sus tiendas, empezando por Florida. Si bien los críticos ven esto como una medida publicitaria, los consumidores la reciben bien.[14]

Uno de los intentos más recientes de Wal-Mart por mantenerse como el detallista más grande del mundo es convertirse en el abarrotero del barrio, lo cual ha provocado temor entre otras tiendas de alimentos. El negocio de los alimentos es un gran negocio. Las personas pueden ir a comprar alimentos una o dos veces a la semana. Y al mismo tiempo, ser incitadas a comprar otros productos que Wal-Mart les ofrece.[15]

Wal-Mart practicó con efectividad las funciones gerenciales de planear, organizar, asignar personal, dirigir y controlar, lo que lo llevó a su éxito sobresaliente, pero los retos permanecen. Compañías como Costco y Kmart, asimismo empresas extranjeras como la francesa Carrefour y la alemana Metro (aun cuando ambas son mucho más pequeñas que Wal-Mart) intentan quitarle negocios a Wal-Mart. ■

[13] Véase también, Drucker, Peter, "The Next Society", *The Economist*, 3 de noviembre, 2001, inserto pp. 3-20.
[14] "Wal-Mart – High Risk, High Reward", *The Economist*, 14 de octubre, 2006, p. 32.
[15] O'Keefe, Brian, "Meet Your New Neighborhood Grocer", *Fortune*, 13 de mayo, 2002, pp. 93-96; Berner, Robert y Stephanie Anderson Forest, "Wal-Mart Is Eating Everybody's Lunch", *Business Week*, 15 de abril, 2002, p. 43.

Preguntas

1. Con la saturación de tiendas en las áreas rurales de Estados Unidos, ¿puede Wal-Mart utilizar las mismas estrategias para abrir tiendas en las ciudades? ¿Por qué? ¿Qué dificultades puede encontrar la compañía?
2. ¿Puede la cultura de la organización, que fue tan efectiva en Estados Unidos, ser transferida a otros países? ¿Qué cambios, si los hay, sugeriría usted?
3. ¿Podrían los competidores copiar el sistema de inventarios de Wal-Mart?
4. ¿Le gustaría ser un gerente en Wal-Mart? ¿Por qué?
5. ¿Qué debería hacer Wal-Mart para tener éxito en otros países?
6. ¿Cómo puede Wal-Mart controlar la empresa mundial?



Caso internacional 18.2

Grupo Leche Pascual

Elaborado por Sonia Benito Hernández y Cristina López-Cózar Navarro,
de la Universidad Europea de Madrid

Descripción de Grupo Empresarial

El Grupo Leche Pascual, creado en 1969, es una empresa pionera en la industria alimentaria española. Su principal actividad es el envasado y la preparación de leche, yogures pasteurizados después de fermentación, zumos, cereales para el desayuno, huevo líquido ultrapasteurizado y tortillas, agua mineral, productos lácteos, y su comercialización. Una de las claves de su éxito es la calidad y la innovación continua que lo diferencia de sus competidores. Grupo Leche Pascual ha diversificado su actividad introduciéndose en otros sectores económicos, como el inmobiliario, seguros, etcétera. No obstante, es líder en el mercado alimentario español.

Origen

Grupo Leche Pascual inicia su actividad en 1969, cuando don Tomás Pascual Sanz se hace cargo de una pequeña cooperativa lechera en quiebra, a la que llama Industrias Lácteas Pascual, S.A.

Los primeros años se enfocaron en buscar envases que garantizaran el mantenimiento de la calidad de la leche; pero los 400 socios de la cooperativa y el resto de los hermanos Pascual desconfiaron de la apuesta por envasar el producto con la mayor calidad de España y finalmente abandonaron la empresa.

En el decenio de 1970, Pascual introduce en España la uperisación de la leche y el envasado aséptico Tetra BriK, toda una innovación en el envasado de la época. Además, para garantizar la calidad de la leche contratan un equipo de veterinarios y asesores ganaderos, que actualmente se compone de más de 100 personas, el cual les permite garantizar que, en origen, la leche está 100% libre de antibióticos.

En el decenio de 1980, la empresa sigue una estrategia de diversificación, creando y desarrollando nuevos productos como el zumo de frutas Zumosol, la leche desnatada y semidesnatada.

En los primeros años del decenio de 1990, el grupo se hace con toda la totalidad de las acciones de la empresa Pascual Aranda, S.A., empresa que reestructura, ya que estaba en suspensión de pagos, también realiza otras adquisiciones como Cérex (fábrica de cereales en Valladolid) y la planta embotelladora de agua mineral en Tarragona.

En 1993, Grupo Pascual pone en marcha la planta de huevo líquido en Aranda de Duero (producto 100% libre de salmonelosis), cuyo uso en el sector hotelero hicieron obligatorio las autoridades sanitarias, con el fin de evitar las intoxicaciones que se daban en ese sector.

A finales del decenio de 1990, Pascual lanza los yogures Pascual Crecimiento, pasteurizados después de la fermentación, desnatados, con frutas, sabores, etc., destinado a niños de hasta 4 años; y BioFrutas, producto que representa el mayor éxito en los mercados de alimentación en España. En los últimos 10 años, lanza al mercado Pascual Calcio, Natillas y Arroz con Leche, además de poner en marcha la planta de elaboración de tortilla de patatas, que utiliza huevo líquido pasteurizado.

De 2000-2004, el grupo sigue desarrollando nuevos productos como Vivesoy (zumo y soya mezclada) y realiza nuevas inversiones en la creación de tres plantas: una en Córdoba, dedicada a la fabricación de zumos recién exprimidos; otra en León, dedicada al envasado de agua mineral Pascual Nature; y la última en Segovia, dedicada al envasado de agua mineral, con las instalaciones más modernas de Europa.

En los últimos años, Grupo Leche Pascual ha adquirido una planta de pienso en Lugo y ha inaugurado una Delegación Comercial en Tarragona para abastecer a la zona de Cataluña.

Ayer y hoy

Grupo Leche Pascual ha pasado de ser una empresa monoproducto a una diversificada con más de 300 referencias distintas. Su crecimiento ha sido responsable y consecuente, pues ha creado empleo y riqueza, pasando de un modelo de empresa familiar a otro de familia empresarial titular del capital accionariado.

Antes de morir don Tomás Pascual Sanz en 2006, y para poder consolidar este modelo empresarial actual, se formalizó un protocolo familiar en 2000, el cual establecía los criterios de supervivencia de la empresa y la salvaguarda de los derechos de los empleados. El protocolo define los parámetros sobre los que se basará la sucesión familiar de la compañía y los principios por los que se regirá su actuación en la empresa. Los parámetros son la responsabilidad para con sus agentes más importantes (proveedores, empleados, clientes) y la independencia en la asignación del sucesor.

La calidad y la seguridad en la alimentación como prioridad del grupo

Debido a las últimas crisis alimenticias acontecidas (mal de las vacas locas, dioxinas, fiebre asiática, gripe aviar), la preocupación por la seguridad alimenticia se ha puesto encima de la mesa de todos los estados de los países desarrollados. Por tanto, Grupo Leche Pascual, sensibilizado por estas amenazas del sector, ha buscado un doble objetivo en la seguridad de sus alimentos: por un lado estableció un sistema integral de trazabilidad que garantiza un alto nivel de protección de la salud humana y animal gracias a un mayor número de controles a lo largo de toda la cadena alimentaria y, por otro, implanta el concepto de calidad como su prioridad.

La noción de calidad, que está indisolublemente asociada a la de seguridad alimentaria, afecta desde las materias primas, hasta los procesos tecnológicos o el envasado.

Sin embargo el grupo, ha extendido su idea de calidad no sólo a los procesos productivos, sino también a las personas, principales elementos que forman su empresa; así, ha establecido ocho razones de calidad humana:[1]

1. Trasladar las iniciativas estratégicas de la compañía: conocemos el negocio a profundidad, anticipándonos a las necesidades de nuestros clientes, orientados a la consecución de logros y resultados. Proveemos de las herramientas y sistemas adecuados para conseguir el reto comercial e industrial que es "ser la mejor experiencia de consumo nutricional, liderando la calidad e innovación de producto y la excelencia del servicio".
2. Reclutamiento y selección: aprovechamos los recursos de promoción interna y utilizamos las técnicas de selección más avanzadas para atraer a los mejores profesionales, haciendo de Grupo Leche Pascual una compañía admirada,

[1] Grupo Leche Pascual. Información disponible en HTML en: http://www.lechepascual.es/e02.aspx. (Consultado el 22 de junio de 2007.)

donde las personas quieren trabajar. Nos basamos en las descripciones y perfiles de competencias de los puestos y realizamos procesos de selección y entrevistas con altos estándares.

3. Asimilación e integración: proveemos a los empleados de las herramientas adecuadas para desarrollar con el más alto nivel sus responsabilidades. Informamos de manera clara a la organización con un plan de acogida y formación, revisando la idoneidad de los procesos y realizando un seguimiento de la persona para mantener su nivel de entusiasmo e ilusión.
4. Evaluación del rendimiento: desarrollamos los sistemas de evaluación para que, de manera objetiva, nos permitan evaluar a cada empleado con respecto a sus funciones, objetivos, valores de la compañía y competencias claves. Nos aseguramos de que todos los sistemas de evaluación sean compartidos y eficaces, para conseguir los logros más retadores planteados por la compañía. Evaluamos de forma honrada y clara, los planes de mejora.
5. Desarrollo profesional y formación: facilitamos un plan de desarrollo individualizado, con un claro enfoque a la formación y entrenamiento, que permita a cada empleado alcanzar las máximas metas profesionales y que contribuya de manera eficaz a los retos y logros de la compañía.
6. Desarrollo de la organización: nos aseguramos de que la empresa cuenta con las personas preparadas para asumir mayores responsabilidades en el momento y lugar adecuados, garantizando que los planes de formación sean una inversión rentable para la compañía. Tomamos decisiones objetivas, promocionando a los más capaces y siendo magnánimos para ofrecer talento al resto de la organización.
7. Recompensa y reconocimiento: establecemos y mantenemos directrices de retribución que combinen la equidad interna y la competitividad externa, asegurándonos de que las personas que más aporten a la organización sean recompensadas por ello, así como el reconocimiento individual para mantener la motivación por el trabajo bien hecho.
8. Movimiento y salida: impulsamos los movimientos de promoción interna dentro de las empresas del grupo. Nos aseguramos de que las personas que dejan la compañía sean tratadas con los más altos estándares de compromiso social y ético.

Por tanto, como puede apreciarse, la idea de calidad y mejora continua va desde la gestión y administración de la empresa a través de su capital humano hasta la calidad en sus actividades productivas.

La garantía de calidad en el desempeño de sus actividades productivas constituye parte de su identidad y complementa la cadena de valor de su política de seguridad alimentaria.

Para obtener esa calidad en la selección de las materias primas, el grupo interviene en los procesos de nuestros proveedores para colaborar en el logro de la máxima calidad desde su origen:

La leche se recoge diariamente a más de 2 300 ganaderos, procedente de selecto ganado vacuno y asegurada sin antibióticos.

Las naranjas para zumos son recolectadas en Andalucía, donde se cultiva la naranja de mejor calidad para zumos.

La Calidad de nuestros procesos productivos, incorpora las más modernas tecnologías en España y, a veces, en Europa:

Tecnología avanzada en procesos térmicos (Uperisación).

Rigurosos controles de calidad: al llegar a nuestras plantas todas las materias primas y auxiliares se someten a los más estrictos controles de calidad, rechazándose toda aquella que no cumple nuestros rigurosos estándares de calidad. Durante el proceso de fabricación y envasado se toman continuas muestras que son analizadas en los laboratorios de cada planta.

Tecnología avanzada en procesos asépticos de llenado.

Modernos sistemas de envasado, paletizado y almacenamiento.

La calidad en el control de post-producción, es decir, antes de salir a la venta, de los productos ya envasados son nuevamente sometidos a controles que aseguren que nada se pone a la venta si no cumple nuestros estándares de calidad.

La calidad en la infraestructura ambiental, se asegura mediante equipos y sistemas que optimizan el consumo energético y reducen al mínimo las emisiones de residuos.

Esta continua preocupación por la calidad se traduce en algunos hitos significativos:



Primera empresa española certificada por la UE para la comercialización de leche en todo el territorio de la Unión.

Ha obtenido las más exigentes certificaciones de calidad, como la ISO 9000.

En 1999, Grupo Leche Pascual se convierte en la primera empresa láctea del mundo que puede exportar yogures a Estados Unidos tras obtener la homologación "Grado A" otorgada por la Administración de Estados Unidos. Recientemente ha renovado dicha homologación con la máxima puntuación posible, 100 puntos.

Futuro de la empresa

Grupo Leche Pascual es una compañía con un crecimiento sostenido, como lo demuestra la evolución de su facturación durante los últimos años. El crecimiento medio anual constante es de 7% en los últimos años.

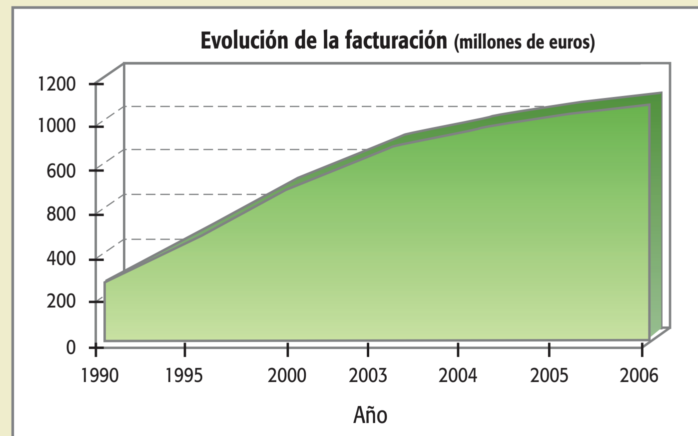


FIGURA 1 Evolución de la facturación.

Fuente: Grupo Leche Pascual. www.lechepascual.es

La evolución del peso de la leche líquida sobre el resto de los productos, en el total de la facturación ha decrecido en los últimos años, de esta forma queda demostrada la apuesta de Grupo Leche Pascual por la diversificación y la búsqueda de nuevos mercados; así, el número de productos vendidos en los últimos años ha crecido de forma espectacular. El último ejemplo de innovación, presentado en la reciente Feria Alimentaria, ha sido una tortilla francesa envasada para microondas. Se trata de una tortilla francesa clásica, elaborada con huevos frescos del día, sin aditivos y destinada al gran público, que hasta ahora sólo se vendía a establecimientos de hostelería.

Una de las estrategias de futuro del grupo es expandirse por China, México y Brasil, por lo que mantiene conversaciones con empresas y fabricantes de productos alimentarios con una amplia red de distribución.

Según afirmó el 30 de noviembre de 2006, el presidente y consejero delegado de Grupo Leche Pascual, Tomás Pascual Gómez-Cuétara: Cuando la empresa encuentre "*un socio de confianza que conozca bien el mercado" estudiará montar unidades de producción para comercializar productos lácteos bajo su marca propia, aunque no descarta aprovechar la firma de su socio local si cuenta con reconocimiento entre los consumidores*, indicó.

Así se empezaron a comercializar nuevos productos en enero de 2007 como Tealia y Essencial.

El presidente de la compañía afirmó igualmente en la misma fecha: *Duplicaremos las ventas en cinco, seis o siete años*, confió. *Avanzar en la orientación al cliente, reforzar la innovación, mejorar la cadena de suministro, aplicar una gestión empresarial más participativa y "llevar la excelencia a la calidad operativa" son los "pilares" del proyecto del futuro del grupo*, sostuvo. ■



Preguntas

1. Concepto de la calidad en Grupo Leche Pascual.
2. ¿Qué acciones lleva a cabo Grupo Leche Pascual en nombre de la calidad?
3. ¿Qué impulsó a Grupo Leche Pascual a seguir su política diferenciadora?
4. ¿En qué resultados se ve reflejado el éxito o fracaso de la estrategia llevada a cabo por Grupo Leche Pascual?
5. ¿Qué certificaciones de calidad ha obtenido Grupo Leche Pascual? ¿En qué territorios son válidos? ¿Qué o Quién es AENOR?
6. Explica los "pilares" que el presidente de la compañía afirma son necesarios para crecer en los años propuestos y en el tiempo estimado.

Referencias

1. AZNAR AGUILAR, J. Caso Leche Pascual. Pioneros en Uperisación y Comunicación. Información Disponible en versión HTML en: http://empresas.telefonica.es/documentacion/casos_exito/CP_Leche_Pascual.pdf (Consultado: 11 de junio de 2007).
2. GRUPO PASCUAL. Información disponible en versión HTML en: http://www.lechepascual.es (Consultado: 17 de junio de 2007). GRUPO LECHE PASCUAL. *La seguridad y la calidad de los productos*. Información disponible en versión HTML en: http://www.lechepascual.es (Consultado: 17 de junio de 2007).
3. LA BOLSA.COM. Noticias sobre empresas, información disponible en versión HTML en: http://www.labolsa.com/noticias/20061130142433/ (Consultado: 15 de junio de 2007).
4. SABI. Base de Datos privada sobre empresas.

19 Capítulo

Técnicas de control y tecnología de la información



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Explicar la naturaleza de la asignación de presupuestos y los tipos de presupuestos.
2. Describir la asignación de presupuestos base cero.
3. Analizar dispositivos de control no presupuestales.
4. Explicar el análisis de red tiempo-suceso como una importante técnica de planeación y control.
5. Comprender la naturaleza y aplicaciones de la tecnología de la información.
6. Identificar la importancia de las computadoras en el manejo de la información.
7. Explicar las oportunidades y los retos creados por la nueva tecnología de la información.
8. Analizar la economía digital, así como los desarrollos en el comercio-e y el comercio móvil.



Aun cuando la naturaleza básica y el propósito del control administrativo no cambian, una variedad de herramientas y técnicas se han utilizado a lo largo de los años para ayudar a los gerentes a controlar. Como lo mostrará el capítulo, en primera instancia estas técnicas son herramientas de planeación. Ilustran la verdad fundamental de que la tarea de los controles es hacer que los planes tengan éxito; naturalmente, al hacerlo, los controles deben reflejar planes y la planeación debe preceder el control.

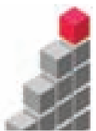
Presupuesto como dispositivo de control

Un dispositivo de amplio uso para el control gerencial es el presupuesto.* En ocasiones se ha asumido que la asignación de presupuestos es el dispositivo para lograr el control. Sin embargo, muchos dispositivos no presupuestales también son esenciales.

Concepto de asignación de presupuestos[1]

La **asignación de presupuestos** es la formulación de planes para un periodo futuro determinado en términos numéricos. Como tal, los presupuestos son declaraciones de resultados anticipados, ya sea en términos financieros —ingresos y gastos, así como presupuestos de capital— o en términos no financieros —presupuestos de horas de mano de obra directa, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción. En ocasiones se ha dicho, por ejemplo, que los presupuestos financieros representan la "dolarización" de los planes.

Asignación de presupuestos
Formulación de planes para un periodo futuro determinado en términos numéricos.



Perspectiva empresarial

En nuevos proyectos, el efectivo es el rey

En tanto que los negocios bien establecidos presupuestan con cuidado, rastrean y reportan numerosas medidas financieras de sus operaciones de negocios, los empresarios que dirigen nuevos proyectos están más enfocados en su flujo de efectivo. Esto se debe a que en una nueva inversión, el efectivo está normalmente limitado y la planeación de salidas y recibos de efectivo es esencial para la supervivencia del proyecto. Cuestiones como la cobranza de recibos de los clientes, la negociación de términos de pagos extendidos a los proveedores y el establecimiento de líneas de crédito con prestamistas pueden sacar adelante o quebrar una nueva empresa. Controlar los flujos de efectivo en financiamiento, operaciones e inversión siempre está en la mente del empresario mientras proyecta la estrategia de su compañía para el crecimiento a corto y largo plazos.

---

* Principalmente debido a las implicaciones negativas de la asignación de presupuestos en el pasado, la frase más positiva de *planeación de utilidades* es utilizada en ocasiones y el presupuesto entonces se conoce como el *plan de utilidades*.

1 Véase también Cooper, Robin y W. Bruce Chew, "Control Tomorrow's Costs through Today's Design", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1996, pp. 88-97; "Budget Types and Uses", *http://able.harvard.edu/fbud*, consultado el 25 de junio, 2002.

Peligros en la asignación de presupuestos

Los presupuestos son utilizados para planeación y control. Desafortunadamente, algunos programas de control presupuestal son tan completos y detallados que se vuelven incómodos, sin sentido e indebidamente costosos. Además, el control presupuestal se puede usar para propósitos equivocados.

¿Cuántas veces ha oído decir a los gerentes, "es una buena idea, pero no está en mi presupuesto"? A menudo los presupuestos controlan las cosas equivocadas. Miden insumos, pero ignoran salidas como la calidad del producto y la satisfacción del cliente. Estas partidas son difíciles de medir; sin embargo, pueden ser la clave del éxito o fracaso del negocio. Los gerentes pueden tomar decisiones equivocadas para ajustarse al presupuesto, en especial si se pagan incentivos por mantenerse dentro de éste. Pueden no invertir en investigación y desarrollo, hacer inversión de capital para la productividad, o invertir en actividades que resulten eventualmente en mayor participación del mercado porque estas inversiones no muestran resultados inmediatos. Algunas de estas partidas se deberían incluir en el plan a largo plazo, más que en el presupuesto anual. Los ahorros reales pueden provenir de máquinas más eficientes, nuevos productos, u otras ideas creativas, no de apegarse al presupuesto.

Asignación de presupuestos base cero

Asignación de presupuestos base cero
Dividir los programas de la empresa en paquetes compuestos de metas, actividades y recursos necesarios y luego calcular los costos de cada paquete partiendo de una base cero.

Un tipo de asignación de presupuestos es la **asignación de presupuestos base cero**. La idea detrás de esta técnica es dividir los programas de la empresa en "paquetes" compuestos de metas, actividades y recursos necesarios y luego calcular los costos de cada paquete partiendo de la nada. Al empezar el presupuesto de cada paquete de la base cero, sus elaboradores calculan los costos de la nada para cada periodo del presupuesto; así evitan la tendencia común en la elaboración de presupuestos de sólo buscar los cambios de un periodo anterior.

En general, esta técnica ha sido aplicada a las llamadas áreas de soporte, más que a las áreas de producción real, bajo la suposición de que hay lugar para la discreción en gastos en la mayoría de los programas en áreas como marketing, investigación y desarrollo, personal, planeación y finanzas. Los diversos programas que se consideran deseables son costeados y revisados en términos de sus beneficios para la empresa y luego clasificados de acuerdo con esos beneficios y seleccionados con base en qué paquete rendirá el beneficio deseado.

La ventaja principal de esta técnica es, por supuesto, el hecho de que obliga a los administradores a planear cada paquete del programa partiendo de la nada. Conforme lo hacen los administradores, revisan los programas establecidos y sus costos en su totalidad, junto con los programas más nuevos y sus costos.

Dispositivos de control no presupuestales tradicionales

Por supuesto, hay muchos dispositivos de control tradicionales no conectados con los presupuestos, aun cuando algunos están relacionados y son utilizados con los controles presupuestales. Entre los más importantes se encuentran el uso de datos estadísti-

cos de muchos aspectos de la operación, reportes especiales y análisis de áreas específicas, la auditoría operacional y la evaluación independiente por un grupo de auditores internos o externos y la observación personal como administrar al caminar por ahí.

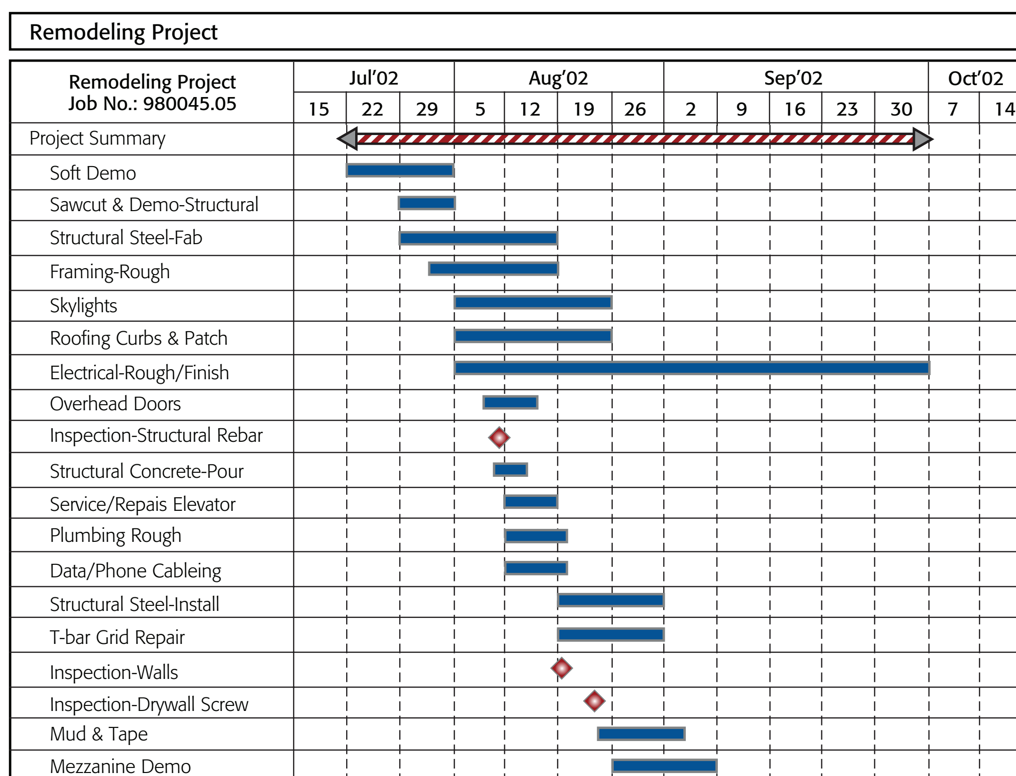
Análisis de red tiempo-suceso

Otra técnica de planeación y control es un análisis de red tiempo-suceso llamado técnica del programa de evaluación y revisión (PERT, del inglés *program evaluation and review technique*). Antes del desarrollo del PERT, había otras técnicas diseñadas para evaluar cómo las partes de un programa se ajustan entre ellas con el transcurso del tiempo y los sucesos.

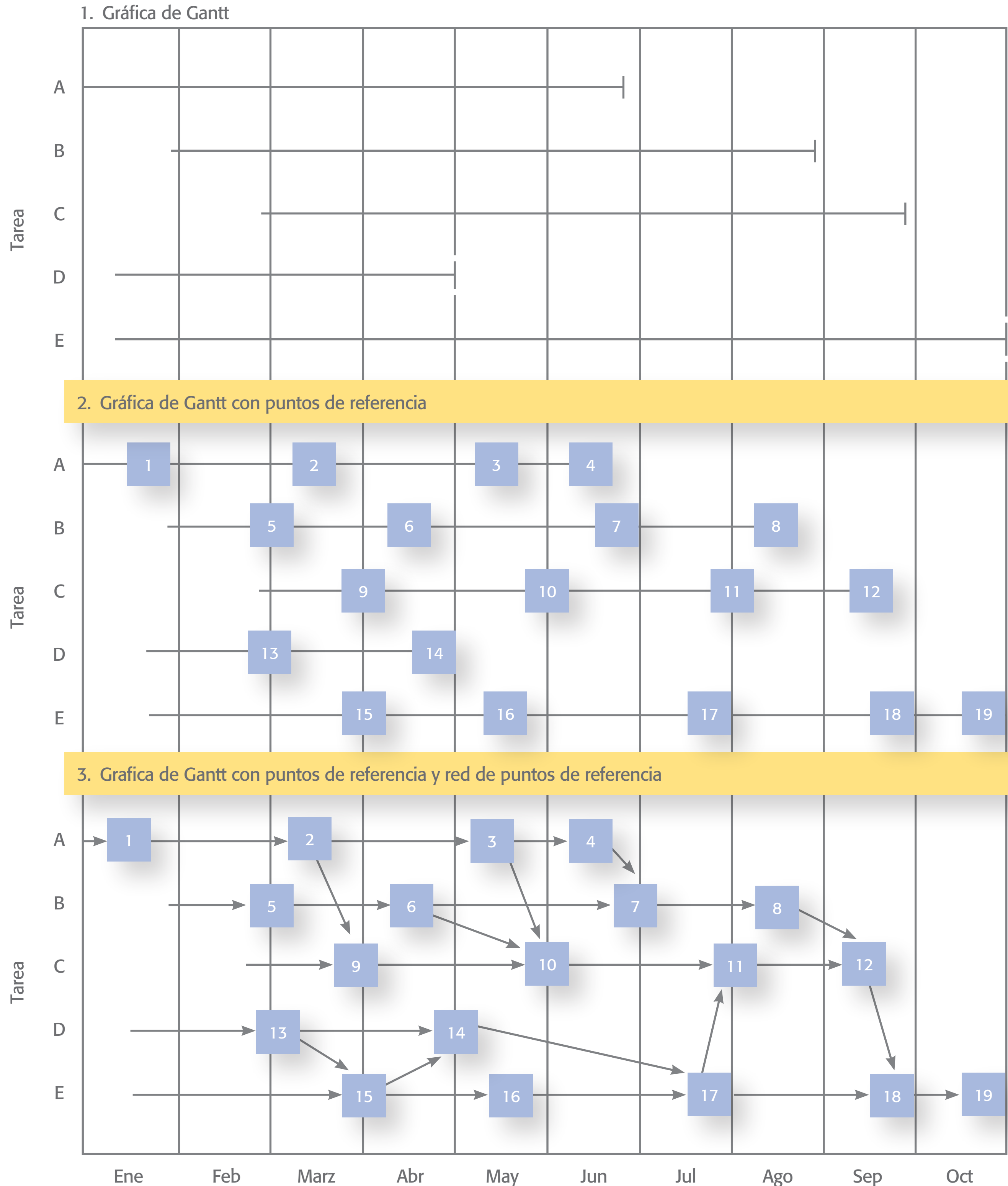
Gráficas de Gantt

Gráfica de Gantt
Una gráfica de barras que muestra las relaciones de tiempo entre los "sucesos" de un programa de producción.

La primera de estas técnicas era el sistema de gráficas desarrollado por Henry L. Gantt a principios del siglo xx que culminó en la gráfica de barras que lleva su nombre (véase la figura 19.1). Aun cuando simple en concepto, esta gráfica, que muestra las relaciones de tiempo entre los "sucesos" de un programa de producción, ha sido considerado como revolucionario en la administración. Lo que Gantt reconoció es que las metas totales del programa se deben considerar como una serie de planes (o sucesos) interrelacionados que las personas puedan entender y seguir. Los desarrollos de control más importantes reflejan este principio simple, así como los principios básicos de control, como escoger los elementos más críticos de un plan a vigilar con cuidado.



La gráfica de Gantt se basa en el concepto de que las metas totales de un programa se deben considerar como una serie de planes interrelacionados.



La gráfica de Gantt marcada con el número 1 muestra el tiempo programado para el cumplimiento de una tarea, como la adquisión (tarea A), y la programación correlativa de la realizacón de las demás tareas, como la fabricación de partes (tarea B). Cuando cada una de esas tareas se divide en puntos de referencia, como la elaboración de especificaciones de compra (tarea A-1), y cuando se determinan las relaciones en red entre los puntos de referencia de cada tarea y los de otras tareas, el resultado ofrece los elementos básicos de una gráfica PERT.

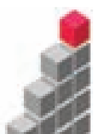
FIGURA 19.1 Transición de una gráfica de Gantt

Puntos de referencia en la asignación de presupuestos

Como resultado del desarrollo de técnicas adicionales de los principios de la gráfica de Gantt y de una mejor apreciación de la naturaleza de red de los programas, se diseñaron la asignación de presupuestos con base en "puntos de referencia" y el PERT, contribuyendo a mejorar la planeación y el control de muchos proyectos y operaciones. La asignación de presupuestos de puntos de referencia rompe un proyecto en piezas controlables y luego las sigue con cuidado. Hasta proyectos relativamente simples contienen una red de planes o proyectos de apoyo. En este enfoque del control, los puntos de referencia se definen como segmentos identificables. Cuando el cumplimiento de un segmento determinado ocurre, los costos u otros resultados se pueden determinar.

Técnica de evaluación y revisión del programa (PERT)*

Desarrollado por la Oficina de Proyectos Especiales de la Armada de Estados Unidos, el PERT fue aplicado formalmente por vez primera en la planeación y el control del Sistema de Armas Polaris en 1958 y funcionó bien para expeditar la terminación de ese programa. Durante varios años, fue recibido con tanto entusiasmo por los servicios armados, que se convirtió virtualmente en una herramienta requerida para importantes contratistas y subcontratistas en la industria de armamentos y la espacial. Aunque el PERT ya no es tan mencionado en los contratos de defensa y espaciales, sus elementos fundamentales continúan siendo herramientas esenciales de planeación y control. Más aún, en un cúmulo de aplicaciones no gubernamentales, el cual incluye proyectos de construcción, ingeniería y herramientas y hasta en tareas tan simples como la programación de actividades para producir reportes financieros mensuales, se utiliza el PERT o su técnica de red acompañante, el método de ruta crítica.



Perspectiva internacional

Planeación y control en ingeniería

La mejor forma de planear y controlar un proyecto de ingeniería es desglosarlo en varios sucesos, como la terminación de planos preliminares, un modelo experimental, el diseño de un paquete, un prototipo empacado y un diseño de producción. O un proyecto podría ser desglosado verticalmente en subproyectos —por ejemplo, el diseño de un circuito, un motor, un mecanismo impulsor, un dispositivo sensor, un dispositivo de realimentación de señal y componentes similares— que serían completados individualmente, en una secuencia de tiempo para que los componentes estén listos cuando se les necesite. La asignación de presupuestos de puntos de referencia permite a un administrador ver un programa complejo como una serie de partes más sencillas y así mantener algún control al saber si un programa sale adelante o fracasa.

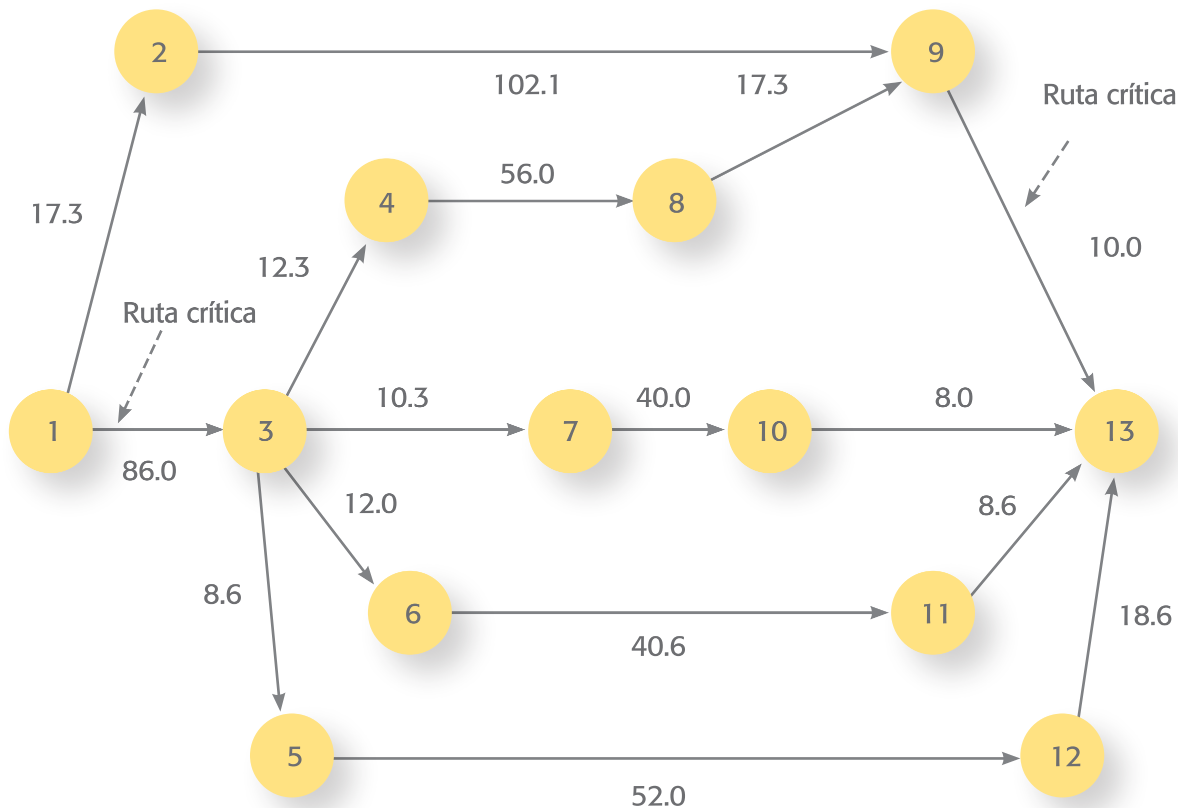
* La técnica también fue desarrollada por separado como el método de ruta crítica por ingenieros de la Compañía Du Pont prácticamente al mismo tiempo. Sólo el PERT se analiza aquí porque el método de ruta crítica, aunque distinto en algunos aspectos, utiliza los mismos principios.

Principales características del PERT

PERT (*program evaluation and review technique*)
Sistema de análisis de red de tiempo-suceso en el que los diversos sucesos de un programa o proyecto son identificados, con un tiempo establecido para cada uno.

PERT es un sistema de análisis de red de tiempo-suceso en el que los diversos sucesos de un programa o proyecto son identificados, con un tiempo establecido para cada uno. Estos sucesos se colocan en una red que muestra las relaciones de cada suceso con los otros. En cierto sentido, PERT es una variación de la asignación de presupuestos de puntos de referencia (véase la figura 19.1).

La figura 19.2 muestra un diagrama de flujo PERT de la principal línea de ensamble de un aeroplano. Este ejemplo ilustra la naturaleza básica del PERT. Cada círculo representa un *suceso* —un plan de soporte cuya terminación se puede medir en un momento determinado. Los círculos están numerados en el orden en que los sucesos ocurren. Cada flecha representa una *actividad* —el elemento que consume tiempo de un programa, el esfuerzo que debe realizarse entre sucesos. *El tiempo de la actividad*, representada por los números al lado de las flechas, es el tiempo requerido para completar un suceso.



Ensamble principal de un avión. Los eventos (principales puntos de referencia de avance) son: 1) puesta en marcha del programa de pedidos; 2) puesta en marcha de adquisición de motor; 3) conclusión de planes y especificaciones; 4) conclusión de planos de fuselaje; 5) presentación de requerimientos de GFAE;* 6) adjudicación de subcontratación de ensamble de cola; 7) adjudicación de subcontratación de alas; 8) conclusión de fabricación de fuselaje; 9) conclusión de ensamble de motor en el fuselaje; 10) recepción de alas de los subcontratistas; 11) recepción de ensamble de cola de los subcontratistas; 12) recepción de GFAE; 13) conclusión del avión.

FIGURA 19.2 Diagrama de flujo PERT: tiempo en semanas

*GFAE significa *government-furnished airplane equipment* (equipo de aviación proporcionado por el gobierno)

En este ejemplo, sólo se muestra un tiempo para cada actividad, pero en el programa original PERT, había tres estimados de tiempos: el tiempo "optimista", un estimado del tiempo requerido si todo sale excepcionalmente bien; el tiempo "más probable", un estimado con base en el tiempo que el ingeniero del proyecto realmente cree que es necesario para la tarea; y el tiempo "pesimista", un estimado de tiempo con base en la suposición de que alguna mala suerte concebible lógicamente, aparte de un desastre importante, será enfrentada. Estos estimados se incluyen a menudo en el PERT porque es muy difícil en muchos proyectos de ingeniería y de desarrollo estimar el tiempo con precisión. Cuando se hacen varios estimados, por lo común son promediados, asignando un peso especial al estimado más probable; entonces, se utiliza un solo estimado para los cálculos.

El siguiente paso es calcular la **ruta crítica**, que es la secuencia de sucesos que toman el tiempo más largo y los que no tienen tiempo muerto de cero (o el más corto). En la figura 19.2, la ruta crítica comprende los sucesos 1-3-4-8-9-13. Siguiendo esta ruta, el tiempo de actividad para esta secuencia de sucesos es de 131.6 semanas; si la entrega prometida es en 135 semanas, hasta ésta ruta crítica se habrá completado 3.4 semanas antes de tiempo. Algunas de las otras rutas son casi tan largas como la ruta crítica. Por ejemplo, la ruta 1-2-9-13 es de 129.4 semanas. Esto no es inusual en las gráficas PERT y se acostumbra identificar varias rutas cruciales en orden de importancia. Aun cuando la ruta crítica tiende a cambiar conforme los sucesos claves se demoran en otras partes del programa, identificarlo al principio hace posible un monitoreo estrecho de esta secuencia de sucesos en particular para asegurar que todo el programa vaya a tiempo.

Ruta crítica
La secuencia de sucesos que requiere el tiempo más largo y el que tiene un tiempo muerto de cero (o el más corto).

Los análisis PERT típicos incluyen cientos o miles de sucesos. Aun cuando análisis PERT más pequeños se pueden hacer manualmente, los estimados indican que cuando más de 200 a 300 sucesos están involucrados, es virtualmente imposible manejar los cálculos sin una computadora.

Fortalezas y debilidades del PERT

Existen cinco ventajas importantes del PERT. Primero, obliga a los administradores a planear porque es imposible hacer un análisis tiempo-suceso sin planear y ver cómo encajan las piezas entre ellas. Segundo, obliga a la planeación hasta abajo de la línea porque cada gerente subordinado debe planear el suceso del que es responsable. Tercero, concentra la atención en elementos críticos que pueden necesitar corrección. Cuarto, hace posible un tipo de control de vista al frente; una demora afectará los sucesos subsiguientes y tal vez, todo el proyecto, a menos que el gerente pueda recuperar el tiempo al recortar el asignado a alguna acción futura. Quinto, el sistema de red, con sus subsistemas, permite a los administradores dirigir reportes y presión de acción al punto y nivel correcto en la estructura de la organización en el momento oportuno.

PERT también tiene ciertas limitaciones. Dada la importancia del tiempo de actividad para su operación, la técnica no es útil cuando un programa es nebuloso y no pueden hacerse "estimados de adivinanza" razonables. Sin embargo, aun en este caso, puede "comprarse" un seguro por tales prácticas como poner a dos o más grupos de personas a trabajar en un suceso cuando los costos lo permiten. Una desventaja importante del PERT es su enfoque sólo en el tiempo, no en los costos. Si bien este enfoque es adecuado para programas en los que el tiempo es esencial, o en los que, como ocurre con frecuencia, tiempo y costos tienen una relación estrecha y directa, la herramienta es más útil cuando se introducen consideraciones diferentes al tiempo en el análisis. (Sin embargo, existe otro programa llamado PERT/costo que sí considera los costos.)



Perspectiva internacional

América gana terreno como desarrollador de servicios de TI

Una gran sorpresa se han llevado los desarrolladores de tecnología con la incursión de empresas de América Latina en el negocio de los servicios tecnológicos; aunque todavía sus empresas necesitan ganar escala. Este fenómeno se debe en gran parte a la recuperación del mercado tecnológico en AL. Según un informe de IDC, consultora de tecnologías de la información, el gasto en tecnología creció 14% en 2004 y se esperaba que fuera de 8.5% en 2005.

No es de extrañar que de las 100 principales empresas de tecnología en AL, 30% sea de esta región, ni que busquen competir con las cinco principales firmas globales de servicios de tecnología de la información. ¿Qué pueden ofrecerles las empresas latinoamericanas? De acuerdo con Jones Lang LaSalle, empresa de gestión inmobiliaria, los latinoamericanos más que costos bajos al nivel de China, pueden ofrecer mano de obra calificada en servicios sofisticados. Así, Brasil, México y Buenos Aires han despuntado como regiones atractivas para empresas de tecnología global como Tata Consultancy Services Iberoamerica, Sabre y RCI.

Carlos Palloti, presidente de la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (Cessi) de Argentina comenta que las empresas de AL no deben perder el mercado externo que han ganado: "Una es la tecnología para agroindustria y la otra el llamado marketing interactivo, que involucra desde la generación de soluciones publicitarias hasta desarrollo de sitios web". En Brasil, hay muchas empresas exitosas en software de gestión capaces de competir a nivel global, comenta Mauricio Monteiro, analista de IDC: "Las empresas brasileñas tienen un know-how muy interesante para implementaciones en grandes, medianas y pequeñas empresas. Eso es lo que deberíamos explotar, nuestras competencias específicas".

Fuente: Con información de "¿La nueva India", *América Economía*, núm. 307, 2 de septiembre de 2005, en www.americaeconomia.com.

Tecnología de la información[2]

El desarrollo en la tecnología de la información facilita en mayor grado el control organizacional a un costo relativamente bajo. El modelo de sistemas de la administración (capítulo 1) muestra que la comunicación es necesaria para realizar las funciones gerenciales y enlazar la organización con su ambiente externo. La comunicación y el sistema de información de gestión (SIG) son el enlace que hace a la administración posible.

Al principio, debemos comprender la distinción entre datos e información. Los *datos* son hechos crudos que no son muy útiles hasta que se convierten en *información*, es decir, después de ser procesados, se vuelven significativos y comprensibles para el receptor (véase también el modelo de comunicación en el capítulo 17). Si bien esto aplica a la comunicación interpersonal, también es válida para la tecnología de la información.

La tecnología de la información cubre una variedad de tecnologías, incluyendo diversos tipos de hardware (como computadoras e impresoras), software (sistemas operativos y procesamiento de la palabra o datos) y tecnologías de cómputo y comunicación (telecomunicación y administración de base de datos).[3] De hecho, se desarrollan con rapidez nuevas tecnologías como 3G, la tercera generación de tecnología inalámbrica, que extiende y fortalece las capacidades de la tecnología de la información. Aun antes

---

[2] Véase también Drucker, Peter F., "The Information Executives Truly Need", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1995, pp. 54-63; Drucker, "The Next Society", *The Economist*, 3 de noviembre, 2001, inserto pp. 3-20.

[3] Howard, Bill, "On Technology: What to Expect in 2002", *PC Magazine*, 15 de enero, 2002, p. 65.

de que la 3G sea ampliamente implementada, la tecnología de cuarta generación (4G) ha sido desarrollada, pero no estará disponible sino hasta 2010.[4]

La tecnología de la información ha promovido el desarrollo del SIG. La definición del término **sistema de información de gestión** varía. Aquí se define como un sistema formal para recopilar, integrar, comparar, analizar y dispersar información interna y externa a la empresa de manera oportuna, efectiva y eficiente para apoyar a los gerentes en el desempeño de sus tareas. El SIG tiene que ser adaptado a necesidades específicas y puede incluir información de rutina, como reportes mensuales; información que señale excepciones, en especial en puntos críticos; e información necesaria para predecir el futuro.

Sistema de información de gestión
Sistema formal para recopilar, procesar y dispersar información interna y externa a la empresa de manera oportuna, efectiva y eficiente para apoyar a los gerentes en el desempeño de sus tareas.

El equipo electrónico permite el procesamiento rápido y económico de enormes cantidades de datos. La computadora, con la programación apropiada, procesa datos hacia conclusiones lógicas, los clasifica y los hace fácilmente accesibles para su uso. Como se señaló antes, los datos no se convierten en información hasta que son procesados en una forma útil que informe.



Perspectiva internacional

¿Asumirá China el rol de la India en la contratación externa de TI?[5]



Mucho se ha escrito acerca de la contratación externa (outsourcing) de proyectos de software en la India. En verdad, India tiene alrededor de 200 000 ingenieros de TI trabajando a nivel arquitectura. El dominio del idioma inglés y el alto nivel educativo son otras fortalezas de ese país. No obstante, la India está preocupada por los servicios competitivos ofrecidos por las compañías chinas. En este punto, China está en desventaja competitiva. No sólo hay una escasez de talento gerencial, sino que carece de habilidades en el idioma inglés. Además, una estructura de la industria IT fragmentada no conduce al desarrollo de capacidades de outsourcing de TI. Quizá más importante, a las compañías extranjeras les preocupa la protección de la propiedad intelectual. A pesar de estas desventajas, China trabaja con ahínco para desempeñar un rol en la contratación externa de TI.

La inversión conjunta de Microsoft con el gobierno municipal de Shangai realiza algunas tareas para el soporte con base en la red de Microsoft. Para superar la debilidad en el dominio del idioma inglés, los empleados reciben capacitación para mejorar sus habilidades en idiomas. Además, cada semana se celebra una sesión de "rincón inglés" de 30 minutos en la que sólo se puede hablar inglés. También, las principales universidades requieren que un alto porcentaje de los cursos que ofrecen se impartan en inglés.

Así, si bien al momento la India es un líder en outsourcing de TI debido a las condiciones favorables, el país puede esperar una competencia formidable de China.

---

4 Nadel, Brian, "Waiting for the Wireless Revolution", *PC Magazine*, 21 de mayo, 2002, pp. 84-86.
5 Yuan, Li, "Chinese Companies Vie for a Role in U.S. IT Outsourcing", *The Wall Street Journal*, 5 de abril, 2005.

Expansión de los datos básicos

El foco de atención sobre la administración de la información, aunado a su procesamiento mejorado, ha llevado a la reducción de limitaciones conocidas desde hace tiempo. Los administradores reconocen que la información contable tradicional, dirigida al cálculo de utilidades, ha sido de valor limitado para el control. No obstante, en muchas compañías, éstos han sido virtualmente el único tipo de datos recolectados y analizados con regularidad. Los administradores necesitan todo tipo de información no contable sobre el ambiente externo, como acontecimientos sociales, económicos, políticos y técnicos. Además, necesitan información no contable sobre las operaciones internas. La información debe ser cualitativa y cuantitativa.

Si bien casi no se ha hecho suficiente progreso para cumplir estos requisitos, la computadora, más la investigación de operaciones, han llevado a una enorme expansión de la información gerencial disponible. Vemos esto especialmente en relación con datos de marketing, competencia, producción y distribución, costos del producto, cambio tecnológico y desarrollo, productividad laboral y cumplimiento de metas. Cuando se preguntó a lectores de *The Economist* qué tipo de tecnología influiría en la actividad económica, una amplia mayoría mencionó la tecnología de la información.[6]

Indigestión de información y servicios de inteligencia

Los administradores que han experimentado el efecto de mejor y más rápido procesamiento de datos están justificados en su temor de sufrir una "indigestión de información". Habiéndose despertado su apetito por las cifras, los dispositivos generadores y procesadores de datos producen material a una tasa casi atemorizante. Los gerentes se quejan de estar siendo sepultados por impresiones, reportes, proyecciones y pronósticos que no tienen tiempo de leer o no pueden comprender, o que no satisfacen sus necesidades particulares.

Un intento por resolver el problema de la sobrecarga de información es el establecimiento de servicios de inteligencia y el desarrollo de una nueva profesión de expertos en inteligencia. El servicio es proporcionado por especialistas que saben (o averiguan) qué información necesitan los administradores y cómo digerirla e interpretarla para uso gerencial. Algunas compañías han establecido unidades organizacionales bajo nombres como "servicios administrativos" o "análisis y servicios de administración" para hacer la información comprensible y útil.

El uso de las computadoras para manejar información

La computadora almacena, recupera y procesa datos para convertirlos en información. A menudo se hace una distinción entre los tipos de computadoras. La central o *mainframe* es una computadora a toda escala, que con frecuencia cuesta millones de dólares, capaz de manejar enormes cantidades de datos. Las más poderosas mainframes son

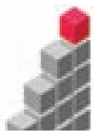
[6] "The Same—Only More So?" *The Economist*, 8 de diciembre, 2001, inserto p. 12.

las supercomputadoras, utilizadas para ingeniería, simulaciones y la manipulación de grandes bases de datos.* La *minicomputadora* tiene menos memoria y es más pequeña que la mainframe. Este tipo de computadora a menudo está conectada a equipo periférico. La *microcomputadora* es todavía más pequeña y puede ser de escritorio, para el hogar, personal, portátil, o una pequeña computadora para un sistema de negocios. Sin embargo, cada vez más, las minicomputadoras son utilizadas por grandes organizaciones, como computadoras independientes o como partes de una red.

La distinción entre las diversas clases de computadoras está desapareciendo con la introducción de la microcomputadora y el enlace de computadoras más pequeñas en una red. Algunas tareas que antes requerían una computadora poderosa ahora se realizan en computadoras más chicas enlazadas entre sí. Monsanto, la compañía de biotecnología de los alimentos utiliza tecnología de rejilla para obtener ese poder de cómputo. En lugar de comprar computadoras más grandes, se conectan computadoras más pequeñas. Aun cuando la tecnología de rejilla fue desarrollada en la academia y laboratorios de investigación del gobierno, se ha abierto camino en los negocios.[7] Debe señalarse que la utilización plena del hardware (las computadoras) depende también del desarrollo de los programas de software.

Entre las muchas aplicaciones de negocios de la computadora están la planeación de requisitos de materiales, la planeación de recursos de manufactura, el control de maquinaria de manufactura asistido por computadora, costeo de proyectos, el control de inventarios y compras. Algunas de las herramientas se analizarán en el siguiente capítulo. La computadora también ayuda al diseño e ingeniería, una aplicación que hizo posible el programa espacial de Estados Unidos. Por supuesto, también están los muchos usos en el procesamiento de información financiera como cuentas por cobrar y cuentas por pagar, nómina, asignación de presupuestos de capital y planeación financiera. La comunicación asistida por computadora tiene efecto no sólo en la toma de decisiones, sino en el diseño organizacional.

La computadora almacena, recupera y procesa datos para convertirlos en información.



Perspectiva internacional

UPS: de la administración del tiempo a la tecnología de la información (TI)[8]

En el negocio de las entregas, el tiempo es crítico para United Parcel Service Inc. (UPS) y FedEx Corporation, dos feroces competidores. En el decenio de 1980, UPS era conocida por sus operaciones de baja tecnología, pero de mano de obra intensiva de camiones, con un enfoque en estudios intensivos de administración del tiempo. Pero para 2006, el enfoque radicaba en TI, en parte impulsados por FedEx, conocida por su servicio de entrega de alta velocidad de la noche a la mañana. Para mejorar la rapidez, los clientes de UPS pueden preparar sus propias etiquetas antes de que el paquete sea recogido, al ir al sitio de red de UPS, o utilizar software proporcionado por la compañía. Al usar el sistema de posicionamiento mundial por satélite, la compañía puede estimar con bastante precisión la hora de entrega. En el futuro, tal vez UPS pueda programar las entregas por citas.

* La supercomputadora fue desarrollada por el legendario Seymour Cray, quien ha sido llamado el padre de la supercomputación. La primera supercomputadora fue utilizada en el Laboratorio Nacional de Los Álamos en 1978, costando alrededor de 8.8 millones de dólares.

7 Little, Darnell e Ira Sager, "Who Needs Supercomputers?" *Business Week*, 3 de junio, 2002, pp. 82-83.

8 Dade, Corey, "Moving Ahead – How UPS Went from Low-Tech to IT Power – and Where It's Headed Next", *The Wall Street Journal*, 24 de julio, 2006.

El efecto de las computadoras en las funciones de los administradores de diferentes niveles organizacionales



La información necesita variar a diferentes niveles organizacionales. Por tanto, el efecto de las computadoras también será diferente. A nivel supervisor, las actividades normalmente son muy programables y repetitivas. En consecuencia, el uso de las computadoras está muy difundido a este nivel. Programación, planeación diaria y control de las operaciones son sólo algunos de sus usos.

Los administradores de nivel medio, como jefes de departamento o gerentes de planta, por lo común son responsables de la administración y coordinación. Mucha de la información importante para ellos ahora también está disponible para la alta gerencia si la compañía tiene un amplio sistema de información. Por este motivo, algunos creen que la computadora reducirá la necesidad de los administradores de nivel medio. Otros predicen que sus roles pueden extenderse y cambiar.

Los altos gerentes son responsables de la estrategia y política general de la organización. Además de determinar la dirección general de la compañía, son responsables de la interacción apropiada entre la empresa y su ambiente. Claramente, muchas de las tareas de los directores ejecutivos no pueden ser programadas con facilidad. Sin embargo, los altos gerentes utilizan la computadora para obtener información de una base de datos para facilitar la aplicación de modelos de decisiones. Esto permite que la compañía tenga respuestas oportunas a cambios en el ambiente externo. No obstante, el uso de la computadora tal vez afecte las labores de los altos gerentes con menor severidad que lo que afectará las tareas de aquellos en niveles inferiores.

La aplicación y efectos de las microcomputadoras

La computadora personal se vuelve cada vez más atractiva para los gerentes porque es flexible y relativamente poco costosa y se puede utilizar con mayor rapidez que la computadora central o mainframe. Sus aplicaciones incluyen las siguientes: hojas de cálculo, presentaciones gráficas, análisis financieros, preparación de presupuestos, pronósticos, modelado de simulación, procesamiento de la palabra, correo electrónico (e-mail), acceso a bases de datos y tiempo compartido.

Las implicaciones del creciente uso de la microcomputadora son múltiples. Existe la necesidad de personal de soporte especializado, capacitación de administradores y no administradores y volver a definir tareas. Por ejemplo, la distinción entre personal de línea y staff es cada vez menos clara. La información que antes era recopilada por el personal administrativo ahora la pueden obtener con facilidad los administradores de línea cuando acceden a una base de datos común. Por otra parte, la información que antes era prerrogativa de gerentes de mayor nivel, ahora se puede poner al acceso

del personal en menores niveles, tal vez resultando en un cambio del poder a menores niveles de la organización. Pero no toda la información debe estar al acceso de todas las personas de la compañía. Así, uno de los problemas que en la actualidad enfrentan muchas empresas es mantener la seguridad de la información.

Oportunidades y retos creados por la tecnología de la información

Prevenir el uso no autorizado de la información es sólo uno de los muchos retos creados por la tecnología de la información. Otros retos, así como oportunidades producidos por la tecnología de la información incluyen superar la resistencia al uso de las computadoras, adaptar dispositivos de reconocimiento de voz, teleconmutación, instalar redes de computadoras y utilizar la internet.

Resistencia al uso de computadoras

Si bien los estudiantes de preparatoria pueden sentirse cómodos utilizando una computadora, algunos administradores le temen. Un estudio reveló que el ejecutivo típico afectado por esta fobia es hombre, de unos 50 años de edad y que ha trabajado la mayor parte de su vida para la misma compañía. Algunos gerentes están renuentes a usar la computadora porque temen parecer no estar calificados si no son capaces de comprender la nueva tecnología o no tienen la habilidad de mecanografía a menudo necesaria para ingresar datos en la computadora. En el pasado, la mecanografía era considerada la tarea de la secretaria, no del gerente. En Kaiser Permanente, la mayor organización de mantenimiento de la salud en Estados Unidos, los doctores se resistían a la nueva tecnología de la información porque debían ingresar los registros médicos de sus pacientes. Para alentar su uso, los médicos recibieron listas de verificación que se podían llenar con facilidad en pantalla. Cuando los beneficios fueron evidentes, la resistencia decreció.

www.kp.org

Dispositivos de reconocimiento de voz

Una forma de alentar el uso de las computadoras es a través de dispositivos de reconocimiento de voz. La meta es ingresar los datos en la computadora al hablar de manera natural en lugar de utilizar el teclado. Varias compañías trabajan en esos dispositivos. Durante algún tiempo, el reconocimiento de voz simple ha tenido un uso limitado. El concretarse a extender el vocabulario mediante una memoria más grande no es suficiente. Imagine la sofisticación del programa necesaria para distinguir entre sonidos similares (en el vocabulario inglés) como “then” y “than” o “to”, “too” y “two.” A pesar de los complejos problemas, algunas personas creen que los esfuerzos realizados en esta área resultarán en productos que pueden revolucionar las operaciones de una oficina.

Después de un arranque lento, el reconocimiento de voz es utilizado cada vez más en centros de llamadas de las compañías telefónicas, aerolíneas y empresas de servicios

financieros, también en programas de traducción.[9] La efectividad de costos de esta tecnología es uno de los principales factores de su uso creciente. Las computadoras ya son menos costosas y el acceso a banda ancha, a internet y a la ethernet inalámbrica se han vuelto más comunes. No obstante, el mayor efecto del reconocimiento de voz puede estar en el coche. Quizá el impedimento más importante a este desarrollo es, al menos en Estados Unidos, el desacuerdo acerca de un estándar común en la industria.

Teleconmutación

Teleconmutación

Trabajar en una terminal de computadora en casa en lugar de desplazarse al lugar de trabajo.

El amplio uso de las computadoras y la facilidad de enlazarlas a través de líneas telefónicas (o hasta dispositivos inalámbricos) a la computadora central de una compañía han llevado a la **teleconmutación**. Esto significa que una persona puede trabajar en una terminal de computadora en casa en lugar de desplazarse al lugar de trabajo. Algunas de las ventajas afirmadas incluyen mayor flexibilidad en la programación del trabajo, evitar los congestionamientos de tránsito y la necesidad reducida de espacios de oficina.

El futurista Alvin Toffler contempló una “cabaña electrónica” con terminales de computadora instaladas en casa. Pero John Naisbitt, en su libro *Megatrends*, es escéptico de la idea y sugiere que después de teleconmutar durante un tiempo, los trabajadores extrañarán los chismorreos de la oficina y la interacción humana con sus colegas.[10] Algunas compañías que han contratado trabajo con teleconmutadores han sido criticadas por no proporcionar los beneficios ofrecidos a los trabajadores de oficina. Sin embargo, en Pacific Bell, los participantes en el programa voluntario son considerados empleados de tiempo completo. Más aún, algunos empleados van a la oficina al menos una vez a la semana para revisar su correspondencia y convivir con sus compañeros de trabajo.

Con el deterioro del tránsito, en especial en áreas metropolitanas, podemos ver un mayor uso de la teleconmutación. Pero es dudoso que reemplace la oficina como la conocemos hoy.

Redes de computadoras

El amplio uso de las computadoras independientes a menudo resulta en la duplicación de esfuerzos. La base de datos en la mainframe o la minicomputadora, por ejemplo, puede no ser accesible desde la computadora de escritorio. Por tanto, se han desarrollado redes de computadoras que enlazan las estaciones de trabajo entre sí, con computadoras más grandes y con equipo periférico. La interconexión permite a varios usuarios en diferentes estaciones de trabajo comunicarse entre ellos y tener acceso a otras computadoras. Más aún, las estaciones de trabajo se conectan a un costoso hardware que puede estar subutilizado por un usuario único. Por ejemplo, se pueden compartir impresoras láser o unidades de respaldo de cinta para guardar archivos de datos.

Hay muchas aplicaciones más de las redes de computadoras, como el correo-e y la recolección, diseminación e intercambio de datos, información y conocimientos. Aunque las redes de computadora aún están en su infancia, nuevos desarrollos tecnológicos cambian rápidamente el sistema de manejo de la información.

---

9 “Just Talk to Me”, *The Economist*, 8 de diciembre, 2001, inserto pp. 13-15.

10 Naisbitt, John, *Megatrends*, Nueva York: Warner Books, 1982, cap. 1.



Perspectiva internacional

Cable-Aconcagua aprovecha los nichos del mercado de las telecomunicaciones

Es un hecho que el mercado de las telecomunicaciones en Chile está cambiando, basta considerar proyectos como: Chilesat, VTR-CableExpress, Entel-Internet y la alianza VTR-Startel, por mencionar sólo algunos. Es obvio que alguno de estos gigantes terminará liderando el mercado. Pero hay que estar atentos a las empresas pequeñas que lo hacen bien, distinto y sin aspavientos. Es el caso de Cable-Aconcagua, una empresa independiente de televisión por cable ubicada en Los Andes y la única en Latinoamérica que ofrece en una misma señal televisión por cable y conexión a internet.

Esta empresa nació a principios de 1993 a iniciativa de personas que contaban con concesiones para televisión por cable en cuatro ciudades y que vieron la oportunidad de explotar la concesión y desarrollar el potencial del negocio. Pero fue de Maurice Poisson Adriasola, gerente general de Cable-Aconcagua, la idea de ofrecer conjuntamente televisión por cable y el servicio de módem cable (conexión a internet). Maurice siempre había querido que existieran en Chile servicios de conectividad como el SMDS que opera en Estados Unidos y Europa.

En sus inicios, era una empresa típica de televisión por cable cuyo objetivo era tomar de la programación mundial para crear una programación da interés local. Para ese entonces, Microsoft lanzó lo que sería la solución para concretar la idea de Poisson Adriasola, se trataba de un sistema que permitía habilitar clientes y servidores sobre, una pila de protocolos TCP/IP, lo que permitió la conectividad simultánea entre estaciones y, a la vez, con equipos de internet. Sobre esa base Cable-Aconcagua estableció sus dos negocios principales: televisión por cable y servicios de módem cable con objetivos bien concretos:

1. En lo referente a la televisión por cable, desarrollar un negocio que perdure en el tiempo, sin distraerse en pretender una ganancia inmediata, sino generar un mercado "sano" y una cartera de clientes estable y creciente.
2. En el rubro de módem de cable, expandir la demanda por medio de nuevos servicios para clientes tradicionales y desarrollar un servicio atractivo para segmentos comerciales especiales: notarías, bancos, tiendas, etcétera.

Con estas premisas, han crecido de 150 clientes captados en su primer año a una cartera de 1 800.

Todos estos logros se deben a un sistema de trabajo discreto en áreas abandonadas por las grandes empresas del sector, hipnotizadas por el mercado de la telefonía local.

Con el tiempo Cable-Aconcagua ha podido consolidarse, aunque se avecinan fuertes desafíos como la entrada de empresas grandes en su mercado; sin embargo, la empresa mantiene una actitud optimista en vista de los resultados obtenidos hasta ahora.

Internet

La internet es la red de computadoras más grande. En realidad es una red de redes. Va de redes formales grandes en AT&T, a redes informales que pueden ser consultadas por cualquiera. Internet empezó en el Departamento de Defensa de Estados Unidos en 1969 con el propósito de enlazarla con contratistas de investigación militar y universidades que hacían investigaciones para los militares. Ahora, gobiernos, universidades, compañías y cualquiera con una computadora y un módem puede utilizar la internet. Personas privadas a menudo usan un servicio en línea como America Online, CompuServe, Earthlink o AT&T para enviar y recibir correo-e, "chatear" con otras personas en cualquier parte del mundo y retirar información (de una biblioteca o periódico en línea). Pueden revisar el pronóstico del tiempo o los resultados de los deportes. La internet también es una excelente herramienta para realizar investigación para la compañía

Internet es la red de computadoras más grande y una red de redes.

www.aol.com
www.compuserve.com
www.earthlink.net
www.att.com

y hacer negocios.[11] Otro uso común es para discusiones en foros específicos en algún tema, desde asistencia para computadoras, a aficiones y eventos deportivos. Construir comunidades en línea es un propósito de internet.[12]

Internet recibió un impulso a través de la Red Mundial, que fue desarrollada en el European Particle Physics Laboratory. El estándar para representar datos en la red se llama Hypertext Markup Language (HTML). La red, a su vez, recibió un impulso del navegador Mosaic lanzado por Marc Andreessen, estudiante de la Universidad de Illinois. Con Mosaic, tenemos una herramienta fácil de utilizar para acceder a información de todo el mundo, como visitar las páginas de red de una compañía para aprender acerca de la empresa y sus productos y servicios. Mosaic podría ser descargado sin costo. Más adelante, Netscape, el producto comercial de Mosaic, fue ofrecido por Andreessen, quien se convirtió en multimillonario con la oferta pública de la compañía en 1995.

Nadie está seguro de cuántas personas usan la internet. El número de usuarios ha sido estimado en alrededor de 2000 en 1993, más de 33 millones en 1996 y tal vez entre 1 y 2 mil millones en 2001.[13] Y la cifra sigue creciendo.

Internet está transformando muchas industrias que van de las telecomunicaciones a los viajes. No es costosa, pronto se encontrará en todas partes y es un sistema abierto. Ha creado compañías relacionadas con internet como Netscape, Yahoo!, Cybercash y muchas otras que no existían hace unos años.[14] También está transformando la forma como se hacen los negocios y se entregan los servicios. Por ejemplo, podemos recibir un servicio de noticias personalizado a través del software PointCast. A intervalos regulares, el software se conecta a través de internet al servidor PointCast para recolectar el tipo de información solicitada.[15]

La comunicación electrónica también tiene un fuerte efecto en el idioma. Un nuevo ciber argot ha creado palabras como navegador de red (un programa para explorar la red,) grupo de noticias, Red Mundial, netiquetas y, por supuesto, internet.[16] El lenguaje enlaza al mundo y el idioma más utilizado en la internet es el inglés. Se ha estimado que 80% de toda la información almacenada en las computadoras está en inglés. Cuánta de la información en internet está en inglés, no se sabe, pero casi todo el material científico en internet está en ese idioma. Para avanzar en la carrera y funcionar en el ambiente mundial, las personas tendrán que al menos saber algo de inglés, aun si no es su idioma natal.

Internet también tiene implicaciones políticas y sociales.[17] En Asia, por ejemplo, los gobiernos quieren que sus países estén tecnológicamente avanzados en el ciberespacio; sin embargo, consideran limitar material objetable o social o políticamente sensible transmitido por internet.

11 Véase, por ejemplo, Spar, Debora y Jeffrey J. Bussgang, "Ruling the Net", *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1996, pp. 125-133.

12 Armstrong, Arthur y John Hagel III, "The Real Value of On-line Communities", *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1996, pp. 134-141; Williams, Ruth L. y Joseph Cothrel, "Four Smart Ways to Run Online Communities", *Sloan Management Review*, verano de 2000, pp. 81-91.

13 Tapscott, Don, *The Digital Economy*, Nueva York: McGraw-Hill, 1996, p. 16.

14 "The Birth of a New Species", *The Economist*, 25 de mayo, 1996, pp. 3-5.

15 Martin, Michael H., "The News You Want on Your PC", *Fortune*, 27 de mayo, 1996, pp. 181-182.

16 "The Coming Global Tongue", *The Economist*, 21 de diciembre, 1996, pp. 75-78; "Why First May Not Last", *The Economist*, 16 de marzo, 1996, p. 65.

17 "Asia and the Internet: Not Too Modern, Please", *The Economist*, 16 de marzo, 1996, pp. 42-43.



Perspectiva internacional

Aumento de la aldea global de internet

Cada vez son más personas que se unen a la aldea global de internet, pero esta tendencia ha aumentado a grandes pasos en América Latina. En México, esto se debe en parte porque los costos de internet se han reducido, hay más prestadoras de servicio, y una noticia notable es que la población de menores ingresos ha empezado a gastar en este servicio. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares de México, el gasto en internet en los hogares con menos ingreso subió a 38.4% y totalizaron 3.2 millones de hogares con conexión en 2006.

Por otra parte, Brasil va a la cabeza en cuanto a usuarios de internet activos se trata. Fotolog Inc., sitio estadounidense dedicado a compartir fotos, sufrió un crecimiento explosivo ocasionado porque los brasileños la utilizaban para compartir archivos y fotos. Además, Microsoft anunció que 12% de los usuarios globales de su paquetería de chat MSN provenía de Brasil.

Fuente: Con información de Mónica Ramírez, "Tienen internet más hogares", *Reforma*, México, sección Negocios, 15 de agosto de 2007, p. 6; y de Antonio Regalado, "La venta de Fotolog ilustra la creciente fuerza de los usuarios latinoamericanos en internet", *Reforma*, México, sección Negocios, 28 de agosto de 2007, p. 10.

Otros tipos de redes

Además de la internet, existen otros tipos de redes. La **intranet** es una red que aplica tecnologías de computadora e internet a una organización o grupos selectos dentro de la empresa. De igual modo, la **extranet** también usa tecnologías de computadora e internet, pero conecta usuarios selectos dentro y fuera de la organización. Por ejemplo, un agente de compras se enlaza con ciertos vendedores para realizar transacciones de compra y venta.

Groupware (software de grupo)

Las redes facilitan el proceso de administración y otras actividades de negocios. Un grupo de personas en una red puede colaborar a grandes distancias al mismo tiempo utilizando **groupware**. Este software permite que un documento se muestre a varios usuarios en sus monitores y que ellos comenten o realicen cambios al documento. Así, personas ubicadas en diferentes partes del mundo colaboran en la misma tarea de manera simultánea.

Groupware
Software que permite a un grupo de personas en una red colaborar a grandes distancias al mismo tiempo.

Seguridad de la información[18]

Con el creciente uso de la tecnología de la información, la preocupación por la seguridad también se incrementa. No sólo los negocios, sino los individuos son vulnerables a irrupciones en las computadoras, o intercepciones o alteraciones de las transmisiones electrónicas. Un hacker (alguien que se mete en una computadora) puede alterar o hasta destruir registros bancarios o de otros tipos. La protección de las computadoras se hace a través de codificación, mediante la cual se utiliza un código secreto para revolver

[18] Luhn, Robert y Scott Spanbauer, "Protect Your PC", *PC World*, julio, 2002, pp. 92-106; "Cyberspace Invaders", *Consumer Reports*, junio, 2002, pp. 16-20.

el mensaje de manera que no se pueda leer. El uso del firewall también proporciona protección; éstos vienen como programas de software (por ejemplo, el Norton Personal Firewall 2002 o Zone Alarm Pro) o como hardware como el navegador Ethernet. Una gran variedad de programas antivirus protegen contra virus o gusanos de computadora, que causan daños extensos a computadoras y redes. De mayor preocupación son las personas que trabajan con sistemas de información en las organizaciones. Necesitan ser responsables, estar capacitados y responder por su comportamiento con penalidades severas por violar la seguridad. Individuos y compañías también deben proteger sus datos al hacer copias de respaldo y almacenarlas en un sitio seguro, tal vez fuera del lugar de trabajo.

Economía digital, comercio-e y comercio-m

Alan Greenspan, ex presidente del Consejo de la Reserva Federal de Estados Unidos, una de las personas con más influencia en el mundo de las finanzas, declaró en 1999: "Las innovaciones más recientes, que llamamos tecnología de la información, han empezado a alterar la manera como hacemos negocios y creamos valor, a menudo de formas que no eran previsibles ni siquiera hace cinco años". El **comercio-e** —transacciones de negocios por la red— está cambiando la forma como hacemos negocios.

La emergente economía digital

La tecnología de la información afecta la mayor parte de los aspectos de los negocios y la vida personal. Si bien el poder de la computadora crece con rapidez, su precio cae de forma dramática. El auto Ford Taurus de hoy tiene más poder de cómputo que la computadora mainframe de un millón de dólares del programa espacial Apollo. La tecnología de la información eleva la productividad, no sólo en la producción y distribución de bienes, sino de los servicios. La mejoría en la productividad, a su vez, resulta en estándares de vida más elevados. El efecto de esta nueva tecnología es global, incrementando la competencia y la innovación. La habilidad de procesar con facilidad grandes cantidades de datos en investigación y desarrollo ha acortado el tiempo de desarrollo de nuevos productos, acelerando su introducción en el mercado.[19]

Uno de los efectos más importantes de la internet es la forma como se realizan los negocios. Las relaciones con proveedores y clientes están sufriendo enormes cambios. Las telecomunicaciones y la tecnología de la información han contribuido en mayor grado a la más larga expansión económica en tiempos de paz en Estados Unidos. La inversión en esas tecnologías finalmente ha rendido frutos. Hoy día tenemos e-todo: correo-e, comercio-e, negocios-e, efectivo-e (uso de tarjetas inteligentes y dinero digital), viajes-e, finanzas-e, préstamos-e, música-e, libros-e, estampillas-e y muchas actividades-e más.

Las ganancias económicas del comercio-e provienen de los más bajos costos de las compañías en línea (al compararlos con las tiendas físicas de tabiques y cemento), la reducción en los costos de distribución y la eliminación de intermediarios. Los compradores se benefician de ser capaces de comparar precios y seleccionar la mejor elección

[19] "Elementary, My Dear Watson", *The Economist*, 23 de septiembre, 2000, inserto pp. 7-9.

desde la comodidad de su hogar u oficina. ¿Cómo pueden los negocios de tabiques y cemento competir con los negocios-e? Tiendas como Kmart y Wal-Mart ahora también realizan negocios por la red, convirtiéndose en compañías de “clics y cemento” o “clics y tabiques”. Esto significa que puede hacer compras con un clic del ratón, o personalmente, al acudir a sus tiendas físicas.

La internet facilita cuatro tipos de transacciones, como se ilustra en la figura 19.3. Estas transacciones son:

	Consumidor	Empresa
Consumidor Empresa	C2C *Ebay* Subastas	Empresa *Priceline* El cliente fija el precio
	B2C *Amazon* (libros, discos, etc.) *Travelocity* (viajes)	B2B *Ford, GM, DC* Fabricantes a proveedores

FIGURA 19.3 Matriz del comercio electrónico

Adaptado de “E-Commerce Survey”, en *The Economist*, 26 de febrero de 2000, inserto, p. 11.

1. *Negocio al consumidor* (*B2C, de business to consumer*). Ordenar libros u otros artículos de Amazon.com o comprar una computadora a Dell en línea son ejemplos de transacciones B2C. La tienda de abarrotes Safeway entrega productos ordenados por la red en el hogar de los clientes.
2. *Consumidor al negocio* (*C2B, consumer to business*). Un ejemplo de transacción C2B es la puja por boletos de avión de posibles viajeros a través de Priceline.com.
3. *Consumidor al consumidor* (*C2C, consumer to consumer*). El sitio de subastas en red de eBay ofrece transacciones C2C, a través de las cuales los individuos pueden vender artículos.
4. *Negocio a negocio* (*B2B, business to business*). Las transacciones B2B probablemente tendrán el mayor efecto en la economía. Por ejemplo, los dos más grandes fabricantes de autos, General Motors (GM) y Ford, planean transferir todas sus compras a la red en los próximos años. GM afirma que su sitio en la red será el mercado virtual más grande del mundo. Entonces, ¿qué podría significar esto para el consumidor en el futuro? Ford y GM podrían construir autos sobre pedido para su entrega en unos cuantos días, tal como ahora ordena computadoras personalizadas de Dell.[20] Es posible que GM y Ford se conviertan en compañías virtuales con experiencia en el diseño de coches y marketing de la marca.

Covisint, la nueva inversión conjunta entre Ford, GM, Chrysler y Renault/Nissan, podría convertirse en la bolsa donde los proveedores comercian entre ellos.[21] Existe la preocupación de que esto pueda conducir a prácticas monopolistas, y por consiguiente que el Departamento de Justicia de Estados Unidos investigue.



www.covisint.com

[20] Serwer, Andy, “Dell Does Domination”, *Fortune*, 21 de enero, 2002, pp. 71-75.

[21] “A Market for Monopoly?” *The Economist*, 17 de junio, 2000, pp. 59-60.

www.orbitz.com

En el negocio de las aerolíneas se está dando otra batalla. Las cinco líneas aéreas más grandes de Estados Unidos —Continental, Delta, Northwest, United y American Airlines— tienen un sitio de red común llamado Orbitz.com, que compite con los agentes de viajes tradicionales, así como con los agentes de viajes en línea como Travelocity y Expedia (una compañía Microsoft) al tratar de recortar sus precios.[22]

Tres cuartas partes de todo el comercio-e se realiza en Estados Unidos, donde se originaron 90% de todos los sitios de red comerciales.[23] Sin embargo, el país con más anfitriones de internet por habitante es Finlandia; Estados Unidos se califica en segundo lugar. Entre las compañías más admiradas del mundo identificadas por la revista *Fortune*, muchas están en el negocio de la tecnología de la información.[24] He aquí algunos nombres conocidos: Microsoft, Dell, Cisco Systems, Intel, Nokia y Lucent Technologies. Sin embargo, en 2002, algunas de las llamadas compañías punto com cayeron del favor de los inversionistas. Fuera de la industria de la tecnología de la información, muchas empresas utilizan tecnologías sofisticadas para obtener una ventaja competitiva, incluso Wal-Mart, General Electric y Ford.

www.nokia.com
www.lucent.com

Comercio-m y las comunicaciones inalámbricas

Si bien el comercio-e está cambiando la forma como se realizan los negocios, las comunicaciones inalámbricas y el comercio-m (comercio móvil) están surgiendo para llevarlo aún más lejos. Japón y Europa llevan la delantera en esta área. No obstante, Europa va atrás de Japón, aunque se espera que las aplicaciones inalámbricas y de comercio-e crezcan de manera importante en Europa en los próximos años. Compañías como BellSouth, Motorola, Qualcomm, Ericsson, Lucent, Nokia y Microsoft tratan de explotar oportunidades en las comunicaciones inalámbricas. Dispositivos que utilizan el Protocolo de Aplicación Inalámbrico (WAP, por sus siglas en inglés) incluyen teléfonos celulares y asistentes digitales personales (PDA, por sus siglas en inglés) como la Palm Pilot. Las aplicaciones inalámbricas pueden incluir transacciones de negocios, provisión de información financiera y de viajes y sitios comunitarios para conversar o enviar tarjetas postales-e.

www.palm.com



Perspectiva internacional

Servicios de telefonía móvil

A fines de 2001, NTT DoCoMo anunció la introducción del servicio de telefonía móvil 3G para Japón, poniendo al país adelante de europeos y estadounidenses con esta nueva tecnología. Muchos países han estado utilizando los mensajes de texto con tecnología comparativamente de bajo nivel desde hace tiempo. Los japoneses tienen la fortuna de ser capaces de usar tecnologías altas y bajas. 3G permite conexiones a muy alta velocidad, mostrar pantallas y gráficas a color y hasta llamadas con video. NTT DoCoMo es el líder en comunicaciones móviles en Japón y el más grande operador de telecomunicaciones del globo. La compañía ya tiene su meta fija en el futuro con su Vision 2010, consistente de MAGIC, iniciales en inglés de móvil, en cualquier parte, mundial, integrado y servicio personal adaptado. Sin embargo, en este momento, el enfoque está en la introducción del servicio 3G y los mensajes de texto.

[22] Maroney, Tyler, "An Air Battle Comes to the Web", *Fortune*, 26 de junio, 2000, pp. 315-318.
[23] "First America, Then the World", *The Economist*, 26 de febrero, 2000, inserto pp. 49-53.
[24] Stein, Nicholas, "The World's Most Admired Companies", *Fortune*, 2 de octubre, 2000, pp. 183-196.

Las compañías europeas que introdujeron 3G han incurrido en fuertes deudas para adquirir las licencias 3G y pueden no tener los recursos necesarios para construir la extensa red requerida. Estas compañías están preocupadas de si los clientes estarán dispuestos a pagar estos nuevos servicios.

Algunos europeos y asiáticos utilizan una tecnología mucho menos sofisticada y pueden no estar dispuestos a suscribirse a los costosos servicios 3G. Los mensajes de texto (o servicio de mensajes cortos, SMS, por sus siglas en inglés) permiten al usuario enviar mensajes cortos de un teléfono móvil a otro. Este servicio tiene un amplio uso en Europa (en especial en Suecia e Italia) así como en Asia. En contraste, apenas es utilizado en Estados Unidos, en parte porque los teléfonos móviles son menos comunes allí (40% de las personas los usan) que en ciertos países de Europa (con un uso de hasta 70%). Aun cuando los mensajes de texto son un tanto molestos, son poco costosos.

www.docomo.com

El desarrollo en los negocios–e y el comercio-e proporciona grandes oportunidades para las empresas. Los gerentes necesitan observar las tendencias y desarrollar estrategias para aprovechar las nuevas tecnologías.

Administración de las relaciones con los clientes (ARC)[25]

Los clientes son la razón de la existencia de una organización. Por tanto, para tener éxito, las empresas necesitan enfocarse en las necesidades de sus clientes. La administración de las relaciones con los clientes atiende esta necesidad. Las compañías también enfrentan la necesidad de un sistema que reduzca costos y coordine los esfuerzos de ventas, marketing y servicios para brindar una experiencia positiva a sus clientes (como el manejo de quejas). Es a través del sistema ARC que los datos sobre los clientes son almacenados en una base de datos centralizada.

No hay una definición acordada de la administración de las relaciones con el cliente. En términos amplios, ARC significa promover las interacciones entre el cliente y la compañía al recolectar, analizar y utilizar la información para servir mejor al cliente. La ARC no es nueva, pero ha pasado por varias etapas que se traslapan. El inicio de la ARC tal vez se remonta a Siebel Systems Inc., en 1993. En verdad, en el decenio de 1990, los enfoques de la ARC iban acompañados de una serie de fallas. En la etapa 1, el interés estaba en los procesos de marketing; la etapa 2 se enfocaba en relaciones con los clientes; la etapa 3 utilizaba internet para reevaluar los procesos, rediseñar sistemas y el autoservicio. Es en la etapa 4 que se presta mayor atención a las necesidades específicas de los clientes.

También hay preocupaciones y limitaciones de la ARC. Por una parte, se requieren grandes inversiones para construir y mantener el sistema. Se necesita hardware y software y la costosa capacitación de los usuarios del sistema. Los clientes también están preocupados por su privacía y que la información recolectada acerca de ellos pudiera tener un mal uso.

Es evidente que la ARC no es un cúralo-todo para resolver todos los problemas de las relaciones entre una organización y sus clientes. Sin embargo, ciertos pasos pueden ayudar a hacer que el sistema tenga éxito. Ciertamente, una planeación cuidadosa es

[25] Wagner-Marsh, Fraya, "Customer Relationship Management" en Helms, Marilyn, ed. *Encyclopedia of Management*, 5a ed., Detroit: Gale, 2006, pp. 150-152; "Coffee, Tea, or Mortgage? Banks Are Cozying Up To Customers While Using High-Tech Tools To Identify Prospects", *BusinessWeek*; 3 de abril, 2006, p. 48; http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_Relationship_Management, consultado el 9 de diciembre, 2006.

necesaria. Asimismo, ya que la instalación de los sistemas requiere cambios organizacionales, las personas necesitan estar preparadas para el ajuste cultural. En muchos casos podría no ser prudente empezar con un costoso sistema amplio. En vez de ello, la compañía puede empezar con un programa piloto y agrandar el sistema en incrementos. De cualquier forma, para mantenerse competitivas, o mejor, para lograr una ventaja competitiva, las compañías pueden utilizar ARC para mantenerse sistemáticamente en contacto con sus clientes, la razón para el éxito de la organización.

Resumen

Una variedad de herramientas y técnicas han sido utilizadas para ayudar a los administradores a controlar. En general, estas técnicas son, en primera instancia, herramientas de planeación e ilustran el hecho de que los controles deben reflejar planes. Algunas de estas herramientas han sido utilizadas desde hace tiempo por los gerentes; otras son refinamientos. Uno de los dispositivos de control más antiguos es el presupuesto. La asignación de presupuestos es la formulación de planes para un periodo futuro determinado en términos numéricos. También hay peligros en la asignación de presupuestos, ésta se vuelve mucho más precisa con la asignación de base cero en la que los programas son divididos en "paquetes". Los costos de cada paquete son calculados partiendo de una base cero. Para hacer efectivo el control presupuestal en la práctica, los gerentes siempre deben comprender que los presupuestos son herramientas y no tienen el propósito de reemplazar la administración. Entre los dispositivos de control no presupuestales tradicionales están los datos estadísticos y sus análisis, reportes y análisis especiales, la auditoría operacional y la observación personal.

Una de las técnicas de planeación y control es el análisis de red tiempo-suceso. El programa de técnica de evaluación y revisión (PERT) es un refinamiento de la gráfica de Gantt original, diseñado para mostrar, en la forma de una gráfica de barras, las diversas tareas que deben realizarse y cuándo, con el fin de cumplir un programa. PERT también es un refinamiento de la asignación de presupuestos de puntos de referencia, donde las tareas que deben realizarse son desglosadas en piezas identificables y controlables llamados puntos de referencia. Cuando éstos se conectan para formar una red y el tiempo requerido para completar cada punto de referencia es identificado, el resultado es una red PERT/tiempo-suceso. Utilizando las secuencias de sucesos y los tiempos requeridos para ellas, podemos determinar la ruta crítica, que es la secuencia que requiere el mayor tiempo y no tiene tiempos muertos (o los menores).

El sistema de información de gestión es un sistema formal para recopilar, integrar, comparar, analizar y dispersar información interna y externa para la empresa de manera oportuna, efectiva y eficiente para apoyar a los gerentes en su trabajo.

Las computadoras (mainframes, minicomputadoras y microcomputadoras) ahora tienen un uso extenso. Su efecto en los administradores difiere en los diversos niveles organizacionales. La tecnología de la información presenta muchos retos. Algunos administradores aún se resisten a utilizar las computadoras, pero los dispositivos de reconocimiento de voz alentarán su uso. Las computadoras también han contribuido a la teleconmutación, permitiendo que las personas trabajen desde el hogar con una computadora enlazada a una computadora central de una compañía. Cada vez más, las redes de computadoras son instaladas para enlazar las estaciones de trabajo entre sí, con computadoras más grandes y con equipos periféricos.

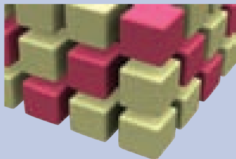
La revolución de la internet ofrece excitantes oportunidades nuevas para los negocios y la vida personal. Está cambiando la forma como se realizan los negocios. Las relaciones de proveedores y clientes se vuelven diferentes de manera dramática. Los cuatro tipos de transacciones de negocios electrónicos se ilustran en la figura 19.3. Ahora existe una tendencia hacia las comunicaciones inalámbricas y el comercio-m, en especial en Japón y Europa. La administración de las relaciones con los clientes (ARC) busca atender las necesidades de sus clientes.



Ideas y conceptos básicos

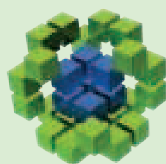
- Asignación de presupuestos
- Tipos de presupuestos
- Problemas de la asignación de presupuestos
- Asignación de presupuestos base cero
- Dispositivos de control no presupuestales
- Gráfica de Gantt
- Asignación de presupuestos de puntos de referencia
- Programa de técnica de evaluación y revisión (PERT), ruta crítica
- Tecnología de la información
- Sistema de información de gestión
- Tipos de computadoras
- Efecto de las computadoras en los administradores
- Aplicación de las microcomputadoras
- Dispositivos de reconocimiento de voz
- Teleconmutación
- Redes de computadoras
- Internet
- Groupware
- Seguridad de la información
- Comercio-e: B2C, C2B, C2C, B2B
- Comercio-m y las comunicaciones inalámbricas
- Administración de las relaciones con los clientes

Para analizar



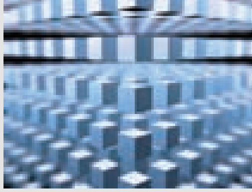
1. Las técnicas de control parecen ser tanto técnicas de planeación como lo son de control. ¿De qué forma esto es cierto? ¿Por qué esperaría que fuera así?
2. Si fuera a establecer un programa de reportes y análisis de control especiales para un alto gerente, ¿cómo lo haría?
3. PERT es un invento administrativo que toma principios y conocimientos básicos y a través del diseño para obtener un resultado deseado, presenta una técnica útil de planeación y control. Analice PERT con esto en mente.
4. Presente ejemplos de cómo la tecnología de la información lo ha afectado a usted.
5. ¿Por qué cree que las computadoras tienen un efecto en los gerentes a varios niveles organizacionales de manera distinta?
6. ¿Cómo lo afectará a usted el comercio-e en el futuro al comprar o vender productos y servicios?

Ejercicios y actividades



1. Prepare un presupuesto para sus estudios en la universidad. ¿Cuáles son las ventajas de preparar un presupuesto? ¿Cuáles son algunos de los problemas?
2. Seleccione una organización que conozca y muestre cómo utiliza las computadoras o realiza el comercio-e.

Investigación en internet



1. B2C, C2B, C2C y B2B han sido términos de amplio uso en la economía de internet. Búsquelos en internet para averiguar cómo aplican estos conceptos a las organizaciones.
2. Busque en internet el término "sistema de información de gestión" e identifique las diversas aplicaciones y usos del sistema.



Caso internacional 19.1

¿Puede continuar el éxito de eBay?[26]

Con el crecimiento de internet y sus cambios rápidos, ¿puede continuar el éxito de eBay? Alrededor de 1994, Pierre Omidjar empezó a utilizar la internet para comerciar. Hoy día, eBay es más que una compañía comercial con millones de artículos en venta, integrando más o menos una cuarta parte de todas las ventas de comercio-e, sin incluir abarrotes y viajes. La compañía obtuvo utilidades por cerca de mil millones de dólares en 2005 con su modelo de negocios único en el que los usuarios hacen la mayor parte del trabajo, que incluye ilustrar, describir, listar, empacar y enviar sus bienes. La compañía cobra una cuota por cada transacción. Uno de los servicios lucrativos ofrecidos por eBay es PayPal, que ofrece pagos en línea por unas tres cuartas partes de los valores comerciados en Estados Unidos.

La popularidad de la empresa está creciendo en el extranjero y eBay se enfoca, no sólo en Europa, sino en China. Se espera que el comercio entre fronteras siga creciendo pues eBay invirtió cerca de 100 millones de dólares para promover la compañía en China.

¿Continuará el éxito de eBay? Su tasa de crecimiento en Estados Unidos se reduce y otras compañías de internet están extendiendo sus servicios. Google, por ejemplo, se ha convertido en algo más que un mecanismo de búsqueda, Amazon vende muchas cosas más que libros y Yahoo! es ahora más que un portal de la red. De hecho, tanto Amazon como Yahoo! ahora ofrecen subastas. Y además, hoy en día está Dangdang, el vendedor de libros chino por internet.[27]

Peggy Yu, la co-fundadora de Dangdang, empezó la compañía como vendedora de libros en 1999. Más adelante, la compañía se aventuró en otras áreas como los teléfonos celulares. Al hacerlo, la empresa tuvo que luchar con competidores como Bertelsmann, Amazon, Yahoo!, Google y eBay, que dominaban el mercado chino. Por supuesto, a Dangdang le ayudaron las autoridades chinas que hacían difícil que las empresas extranjeras operasen en China. Por otra parte, Dangdang se ajustó al mercado extranjero, por ejemplo, al hacer que los clientes pagaran en efectivo, ya que las tarjetas de crédito aún no tienen un amplio uso por parte de los consumidores

En el pasado, eBay era exitosa porque la compañía escuchaba a sus clientes y sus necesidades, pero, ¿será esto suficiente para el futuro? Después de todo, las barreras de ingreso al negocio son relativamente bajas al compararlas con la mayoría de los negocios fuera de línea. ■

---

26 "Anniversary Lessons from eBay", *The Economist*, 11 de junio, 2005, p. 9 y "Meg and the Power of Many", *The Economist*, 11 de junio, pp. 65-67.

27 Dean, Jason, "China's Web Retailers Beat U.S. Rivals at Their Own Game", *The Wall-Street Journal*, 22 de agosto, 2006.

Preguntas

1. ¿Cuál debería ser la estrategia de eBay? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía, sus amenazas y oportunidades?
2. ¿Cuáles son las oportunidades y riesgos en las transacciones entre fronteras? ¿Cómo deben manejarse los pagos entre fronteras?
3. ¿Cómo pueden controlarse las transacciones internacionales?
4. ¿Cuál ha sido su experiencia, si la tiene, con las transacciones en eBay, Amazon, Yahoo! y otros servicios en línea?



Caso internacional 19.2

Colaciones López

Elaborado por María Cristina Arias, profesora de Ingeniería en Administración
de Empresas, Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile

Introducción

El empleo en el mundo se ha ido reduciendo con la incorporación de nuevas tecnologías, que también han hecho que las jornadas laborales se reduzcan. En Chile cambiaron de 48 a 45 horas semanales. Por otro lado, los desempleados han ido en aumento y cada vez es más difícil la creación de nuevos puestos de trabajo; es por ello que Chile no es la excepción, cada día aumentan las pymes, creadas para satisfacer la demanda de empleos, ya sea por desempleo o por los egresados de institutos y universidades, que buscan independizarse, afrontando el gran riesgo que esto conlleva.

Si sumamos a los empresarios pymes y a aquellos que trabajan por cuenta propia en Chile serían cerca de 3 500 000, cuyas aportaciones son 24% del PIB, pero generan alrededor de 4% de los puestos de trabajo.

A pesar de ello, la cesantía representa un problema importante y el interés de formar este tipo de empresa aún es bajo por muchas razones, los especialistas coinciden que algunas son: los bajos incentivos, los excesos burocráticos que implica esta actividad, la falta de apoyo de la banca, la cultura del país, y por último la falta de conocimientos de aquellos que lo hacen por necesidad.

Breve historia, perfil y situación actual de la empresa

El negocio de los López

Juan López quedó cesante durante una crisis en la empresa en la cual se desempeñaba desde hacía 15 años como administrativo. Su primer impulso fue encontrar trabajo en una empresa de características similares a la anterior, pero, pese a sus esfuerzos, no lo consiguió por la enorme demanda que hay. Cuando la situación se transformó en crítica, y luego de conversarlo con Marta, su mujer, con quien compartía su vida hace 20 años, decidió invertir los ahorros producto de la indemnización de su último trabajo en un taxi y así poder lograr el sustento familiar. Con el dinero que tenían le alcanzó para dar el enganche del auto y el resto lo pactó en 48 mensualidades, de un alto valor, dado el poco respaldo que consideró la entidad financiera.

Juan estaba convencido de que este giro solucionaría su situación laboral y le permitiría enfrentar los gastos de manutención de su familia: Marta y sus tres hijos (el mayor de 17 años y los menores de 14 y 12 años, respectivamente). Su hijo mayor cursa el último año de la especialidad de administración en un Liceo Técnico Profesional y los otros dos en tercero y primero de secundaria. Al poco tiempo se dio cuenta que no fue la mejor de las decisiones, pues al parecer muchos tuvieron la misma idea y los ingresos percibidos mayoritariamente se destinaban a pagar el crédito del auto y lo poco que quedaba era para satisfacer las necesidades familiares.

Marta, en su afán de contribuir al presupuesto familiar desde su posición de ama de casa, se dio cuenta que en los alrededores a su domicilio se encontraban varias fábricas pequeñas, cuyos empleados buscaban dónde comer; decidió ofrecerles comida a algunos por una módica cantidad.

A los pocos días ya tenía tres clientes habituales, lo que le permitía solventar el almuerzo de los clientes y el familiar. Los clientes iniciales satisfechos por el sabor y precio de la comida, promocionaron a Marta, y a fines de mes ya habían acondicionado su comedor, transformándolo para poder satisfacer a los clientes.

A los pocos meses, el negocio estaba en alza, Marta recurrió primero a Juan para ocupar su vehículo y realizar las compras necesarias y a su hijo para formalizar el negocio, este último trámite demoró un tiempo considerable, dada la cantidad de requisitos exigidos (desde los permisos sanitarios, de infraestructura, hasta la demora en conseguir patente de funcionamiento). El negocio siguió mejor de lo que se esperaba, por lo que contrataron a dos personas para que le ayudaran: una en la cocina y otra para atender las mesas. Juan cada día le dedicaba menos tiempo a trabajar el taxi, ya que las labores del negocio de Marta ocupaba gran parte de su tiempo.

La forma en que se estructuró el negocio era bastante informal. Los menús se hacían día a día, y los insumos se compraban también diariamente, sin presupuestar dichos pedidos ni tener proveedores fijos, sino más bien era Juan quien decidía dónde y cuánto comprar.

El negocio funcionó tres años en estas condiciones, y Juan definitivamente dejó de trabajar el taxi, pues con el negocio lograba pagar las cuotas del auto y mantener a la familia en forma similar a cuando trabajaba como administrativo. A esa altura, ya poseían 15 empleados, que se dividían entre la cocina y la atención al público, además de haber realizado algunas ampliaciones provisorias a la casa con un préstamo solicitado a la banca privada, para atender la demanda creciente.

Problemas

Aunque las ventas de comida continuaban en aumento, las utilidades crecían a una tasa inferior. Al hijo mayor que había continuado sus estudios de nivel superior en administración, le pareció que podría hacerse algo con los controles de costos y afinarse las operaciones. Además de considerar que era el tiempo adecuado para enfrentar estos problemas, dado que habían ofrecimientos de una de las empresas más grandes del sector, para establecer el servicio de comedor formal a todos sus empleados. Los López decidieron contratar un servicio externo para ayudarles a diagnosticar y recibir las recomendaciones sobre la manera apropiada de preparación, planeación financiera, comercialización y administración.

El estudio realizado determinó lo que los López intuían, que estaban en el umbral de un crecimiento importante en cuanto a volumen y comercialización. También recomendaron que deberían cambiar totalmente el sistema de preparación de los menús, en vez de hacer un trabajo casero éste debía convertirse en algo más parecido a una fábrica de producción masiva, y donde la preparación debía ser un proceso secuencial integrado. Preparando grandes cantidades de un tipo de comida y luego otro, y así sucesivamente, y los encargados de cocina debían realizar una cantidad de operaciones repetitivas.

En el informe también proponían que se debía ordenar y formalizar la administración de operaciones, en tareas donde no había nadie responsable en la planeación de la producción ni del control de calidad e inspección. Hasta el momento cada empleado era su propio planificador e inspector. Se aconsejaba crear el cargo de supervisor, encargado de estas funciones al principio; pero en el mediano plazo, contar con dos supervisores, uno de producción, otro de control de calidad. El primero se encargaría de planificar el proceso de elaboración de la comida y el segundo establecería los estándares de calidad, para luego supervisar que dichos estándares se cumplieran.



Este esquema de producción masiva desplazaba el actual, que tendía a seguir un ritmo individual y contingente. Para ajustarse a este esquema nuevo, proponían un sistema de administración mucho más especializado y formal, introducían nuevos puestos de trabajo administrativos, aumentando la distancia entre los López y los trabajadores.

Los López aceptaron los consejos, pero no sin antes expresar su preocupación por los empleados antiguos, ya que consideraban que las tareas a realizar se transformarían en rutinarias y simples, y podrían decepcionarse.

Los consultores acogieron las aprehensiones y propusieron ascender a algunos de los trabajadores más antiguos a estos nuevos puestos de trabajo, no sin antes capacitarlos. A medida que se creciera, el resto de los empleados más antiguos tendrían la posibilidad de seguir ascendiendo, ocupando los puestos más rutinarios y sencillos, los empleados nuevos.

Al cabo de seis meses, se habían implementado las recomendaciones del estudio, y ya no funcionaban en la casa, sino que habían arrendado un local cercano, más adecuado y amplio, luego de firmar con dos empresas el servicio de comidas. El taxi había sido cambiado por una camioneta utilitario, que se acomodaba de manera más adecuada a las necesidades actuales del negocio. El otro hijo, decidió estudiar una carrera relacionada con la producción y manipulación de alimentos. ■

Preguntas

1. ¿Cómo funcionarán las modificaciones de producción y administración implementadas?
2. ¿Qué problemas no previstos podrían surgir?

20 Capítulo

Productividad, administración de operaciones y administración total de la calidad



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Identificar la naturaleza de los problemas de productividad y sugerir formas para mejorar la efectividad y la eficiencia.
2. Describir la administración de la producción y las operaciones como un caso aplicado de planeación y control gerencial.
3. Comprender el sistema de administración de las operaciones.
4. Discutir las herramientas y técnicas para mejorar la productividad.
5. Identificar la importancia de la calidad, la naturaleza de una variedad de técnicas para mejorar la calidad y adelgazar la manufactura.
6. Distinguir entre la administración de la cadena de suministro y la administración de la cadena de valor, aunque en ocasiones los términos son utilizados de manera indistinta.

En un sentido real, todo el libro trata acerca de la mejoría de la productividad. Pero este importante tema recibirá atención especial en este capítulo, con hincapié en el nivel micro de la administración de la producción y las operaciones. *

Problemas de la productividad y su medición

Sin duda, la productividad es una de las preocupaciones más importantes de los administradores en el siglo XXI, así como en muchas partes del mundo. Hasta Japón, que es admirado por sus mejoras en la productividad, está preocupado por mantenerse competitivo en el mercado mundial.

Problemas de productividad

La productividad implica medición, que a su vez es un paso esencial en el proceso de control. Aun cuando hay un acuerdo general con respecto a la necesidad de mejorar la productividad, hay poco consenso acerca de las causas fundamentales del problema y qué hacer con ellos. La culpa ha sido asignada a varios factores. Algunos la colocan en mayor proporción a trabajadores menos calificados con respecto al total de la fuerza de trabajo, pero otros están en desacuerdo. Existen aquellos que ven la reducción en la investigación y el enfoque en resultados inmediatos como el principal culpable. Otro motivo argumentado en el dilema de la productividad es la creciente afluencia de las personas, que las hace menos ambiciosas. Otros más citan el quebrantamiento de la estructura de la familia, las actitudes de los trabajadores y políticas y reglamentos del gobierno. Cada vez más, la atención se dirige hacia la administración como la causa del problema, así como la solución, que es el enfoque de este libro.

Productividad
El índice de entradas y salidas dentro de un periodo con la debida consideración por la calidad.

Medición de la productividad de trabajadores intelectuales

Como se definió en el capítulo 1, la **productividad** es el índice de entradas y salidas dentro de un periodo con la debida consideración por la calidad. Esta definición puede aplicarse a la productividad de organizaciones, administradores, personal de soporte y otros trabajadores. La medición del trabajo calificado es relativamente sencilla, pero se vuelve más difícil para el trabajo con conocimiento. La diferencia entre los dos tipos de trabajo es el uso relativo de conocimientos y habilidades. Así, a una persona en la línea de producción se le considera un trabajador con habilidades,



La productividad de un profesor universitario se puede medir por la cantidad de estudiantes que aprueban su curso.

* Temas adicionales sobre la administración de la producción y las operaciones se discuten en otras partes del libro. Véase, por ejemplo, el capítulo 6 para varios aspectos de la toma de decisiones, el capítulo 11 para el diseño de puestos y el capítulo 19 para los sistemas de información de gestión y diferentes tipos de técnicas de control.

en tanto que el asistente del administrador cuya principal función es la planeación sería un trabajador intelectual. Administradores, ingenieros y programadores son trabajadores intelectuales porque la cantidad relativa de su trabajo no consiste en utilizar habilidades, como sería el caso de albañiles, mecánicos y carniceros. Pero el título del puesto no puede ser la única guía para las distinciones. El propietario de una estación de gasolina puede programar las tareas diarias, determinar prioridades y dirigir a los subordinados, pero también puede arreglar frenos, ajustar el carburador, o alinear las ruedas de un coche.

Está claro que en general, la productividad del trabajador intelectual es más difícil de medir que la del trabajador con habilidades. (Observe también que la medición de la productividad del trabajador es un tanto artificial porque frecuentemente ignora el costo del capital.) Una dificultad para medir la productividad de los trabajadores intelectuales es que algunos resultados en realidad son actividades que ayudan a obtener los resultados finales. Así, el ingeniero contribuye indirectamente al producto final. Otra dificultad es que los trabajadores intelectuales a menudo asisten a otras unidades organizacionales. Los esfuerzos del gerente de publicidad deberían mejorar las ventas, pero es difícil decir con seguridad cuál es su contribución precisa. Una dificultad más es que la calidad de los resultados de los trabajadores intelectuales es difícil de medir. Los efectos de una decisión estratégica, por ejemplo, pueden no ser evidentes en varios años y hasta entonces, el éxito o fracaso de la nueva dirección estratégica depende de muchas fuerzas externas más allá del control del administrador.

Es evidente que la mejoría de la productividad se logra por las buenas prácticas administrativas pregonadas a lo largo del libro. Pero el análisis ahora se vuelve al área específica de la administración de la producción y las operaciones, donde la medición es relativamente fácil y en consecuencia ha sido el enfoque de los programas de mejoría de la productividad en el pasado.

Administración de la producción y las operaciones: manufactura y servicio

Una de las áreas principales de cualquier tipo de empresa, sea de negocios, gobierno u otros, es la administración de la producción y las operaciones. También es el área en la que la administración, como un arte con bases científicas, se inició. Las contribuciones de pioneros de la administración como Frederick Taylor, Henry Gantt y Frank Gilbreth, por sólo mencionar a algunos, indican que su interés estaba en mayor grado en mejorar la productividad y manufacturar productos con la mayor eficiencia, reconociendo al mismo tiempo la importancia del factor humano como un insumo indispensable.

La **administración de la producción** se ocupa de las actividades necesarias para fabricar productos.

La **administración de las operaciones** se ocupa de las actividades necesarias para producir y entregar un servicio, así como un producto físico.

En el pasado, la **administración de la producción** era el término utilizado para referirse a las actividades necesarias para fabricar productos. Sin embargo, en años recientes, el área se ha extendido en general para incluir actividades como compras, almacenamiento, transportación y otras operaciones, desde la adquisición de materias primas, a diversas actividades, hasta que el producto está disponible para el comprador. El término **administración de las operaciones** se refiere a actividades necesarias para producir y entregar un servicio, así como un producto físico.

Por supuesto, hay otras actividades esenciales realizadas por una empresa típica, que a menudo incluyen investigación y desarrollo, ingeniería, marketing y ventas, contabilidad y finanzas. Este capítulo sólo se ocupa de lo que se ha llamado administración de las operaciones o administración de la producción, o, a menudo, administración de



Perspectiva internacional

La transformación de GE de productos a servicios[1]

General Electric (GE) conocida por una variedad de productos, que incluye equipo de imágenes médicas como los escáneres CAT y equipo de imágenes de resonancia magnética. Ahora ha extendido su negocio a los servicios, no sólo de sus propios y sofisticados productos, también los de sus competidores. Jack Welch, el entonces director ejecutivo de GE, dijo: "Estamos en el negocio de los servicios para extender nuestro pastel".

GE ofrece servicios que van del cuidado de la salud, a servicios públicos, como el mantenimiento de sistemas médicos, mantenimiento y acondicionamiento de motores de aviones, operación y mantenimiento de plantas de energía eléctrica, mantenimiento de locomotoras, servicio de dispositivos de rastreo electrónico para ferrocarriles y hasta proporcionar ayuda en redes de computadoras corporativas en operación. El resultado es que casi 60% de las utilidades de GE provienen de los servicios. A Jack Welch le gustaría que fuera 80%. La nueva dirección de la industria de Estados Unidos puede ser una tendencia hacia los servicios, así que los productos son sólo un aspecto del negocio.

www.ge.com

la producción y las operaciones. Debe señalarse que esto no es lo mismo que la teoría administrativa operacional, la cual es el estudio de la práctica (administrar) por la cual que esa teoría o ciencia se creó.

Las organizaciones de servicio no producen un resultado físico, sino que proporcionan algún servicio como resultado. Por ejemplo, el insumo de estudiantes con conocimientos, habilidades y actitudes limitados se enriquece al asistir a conferencias, realizar análisis de casos, participar en ejercicios y emprender otras actividades que resultarán en la producción de estudiantes educados, lo cual queda documentado por un título. Otros ejemplos de proveedores de servicios son hospitales, doctores, consultores, aerolíneas, restaurantes, músicos y la gran variedad de tiendas detallistas.

Medición de la calidad en la era de la información[2]

En el pasado, los conceptos de calidad eran aplicados primordialmente a productos como autos y refrigeradores. Con el incremento de las compañías de servicios, los conceptos de calidad también deben ser aplicados en esas empresas. Esto significa cosas como la medición de expectativas, experiencias y emociones. Por ejemplo, ¿cómo se sienten los clientes al esperar en la fila de un restaurante, o en las atracciones de Disneylandia, o en la línea del teléfono por ayuda?

La calidad en la era de la información adquiere nuevas dimensiones. La calidad en paquetes de software no sólo incluye confiabilidad, sino servicios de soporte técnico, compatibilidad, capacidad de actualización del software y la integración de infraestructura de información, no sólo con la compañía, sino con sus proveedores y clientes. Wal-Mart, por ejemplo, obtiene una ventaja competitiva por medio de la administración de la cadena de suministro. Enfocarse en la calidad de la infraestructura de la información es crítico para el éxito de la compañía en la nueva era de la información.

---

1 Smart, Tim, "Jack Welch's Encore", *BusinessWeek*, 28 de octubre, 1996, pp. 155-160.

2 Chase, Richard B. y Nicholas J. Aquilano, *Production and Operations Management: A Life Cycle Approach*, 8th ed., Homewood, IL: Irwin, 1997; Prahalad, C. K. y M. S. Krishnan, "The New Meaning of Quality in the Information Age", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 1999, pp. 109-118.



Perspectiva empresarial

Google trae medidas de calidad a la industria de la publicidad



Durante muchos años, organizaciones de diversos tipos han dedicado inversiones importantes a la asignación de marcas y ventas en medios tradicionales (periódicos, radio y TV) sin saber con claridad cuál sería el efecto de sus gastos en publicidad. Por ejemplo, ¿cómo sabrá el anunciante cuántas personas en realidad leen el anuncio que pagó en un periódico de circulación local o nacional? La funcionalidad de la internet (capacidad de rastrear las visitas y clics de los usuarios en anuncios por la red) y la tecnología efectiva de Google de rastrear y colocar anuncios pagados, ha permitido a las organizaciones saber con mucha mayor seguridad la efectividad y productividad de sus gastos en publicidad. En el sistema Google, los anunciantes pueden saber con precisión cuántas personas vieron su anuncio, cuántas hicieron clic en un anuncio y así, visitaron su sitio en la red. Además, en el modelo Google, los anunciantes sólo pagan por los clics de acceso y obtienen gratis las vistas de sus anuncios. Este servicio permite a las organizaciones asignar sus limitados dólares de publicidad con mayor productividad. Más aún, permite a las pequeñas empresas establecer un alcance mundial con medios por internet efectivos y baratos.

www.google.com

El sistema de administración de las operaciones

La administración de las operaciones tiene que ser vista como un sistema. La figura 20.1 ilustra una panorámica de la función de operaciones. En el modelo de administración de las operaciones, los *insumos* incluyen necesidades de los clientes, información, tecnología, administración y mano de obra, activos fijos y activos variables relevantes para el proceso de transformación. Administradores y trabajadores utilizan la información y los factores físicos para producir resultados. Algunos elementos físicos como terrenos, instalaciones de plantas, edificios, máquinas y almacenes, son relativamente permanentes. Otros elementos físicos, como materiales y provisiones, se consumen en el proceso de producir resultados. El *proceso de transformación* incorpora planear, operar y controlar el sistema. Hay muchas herramientas y técnicas disponibles para facilitar el proceso de transformación. El modelo también refleja una preocupación constante por *mejorar el sistema*. Los *resultados* consisten de productos y servicios y hasta pueden ser información, como la proporcionada por una organización consultora.

La última parte del modelo muestra que las operaciones son influidas por *factores externos*, como reglamentos de seguridad, o prácticas de trabajo justas. Ya que el ambiente externo se analiza en otras partes del libro (en especial en el capítulo 2 y la segunda parte), no nos extenderemos más aquí; el punto importante es que la administración de las operaciones debe ser un sistema abierto que interactúa con su alrededor.

El modelo de la administración de las operaciones (figura 20.1) sirve como marco para los análisis que se presentan a continuación. Hay una estrecha relación entre este modelo y el propuesto en el capítulo 1 (figura 1.6), ya que este modelo de operaciones se puede considerar como un subsistema de un sistema total de administración. Ejemplos de sistemas de operaciones con insumos, transformación (en ocasiones también llamados procesos) y resultados se presentan en la tabla 20.1.

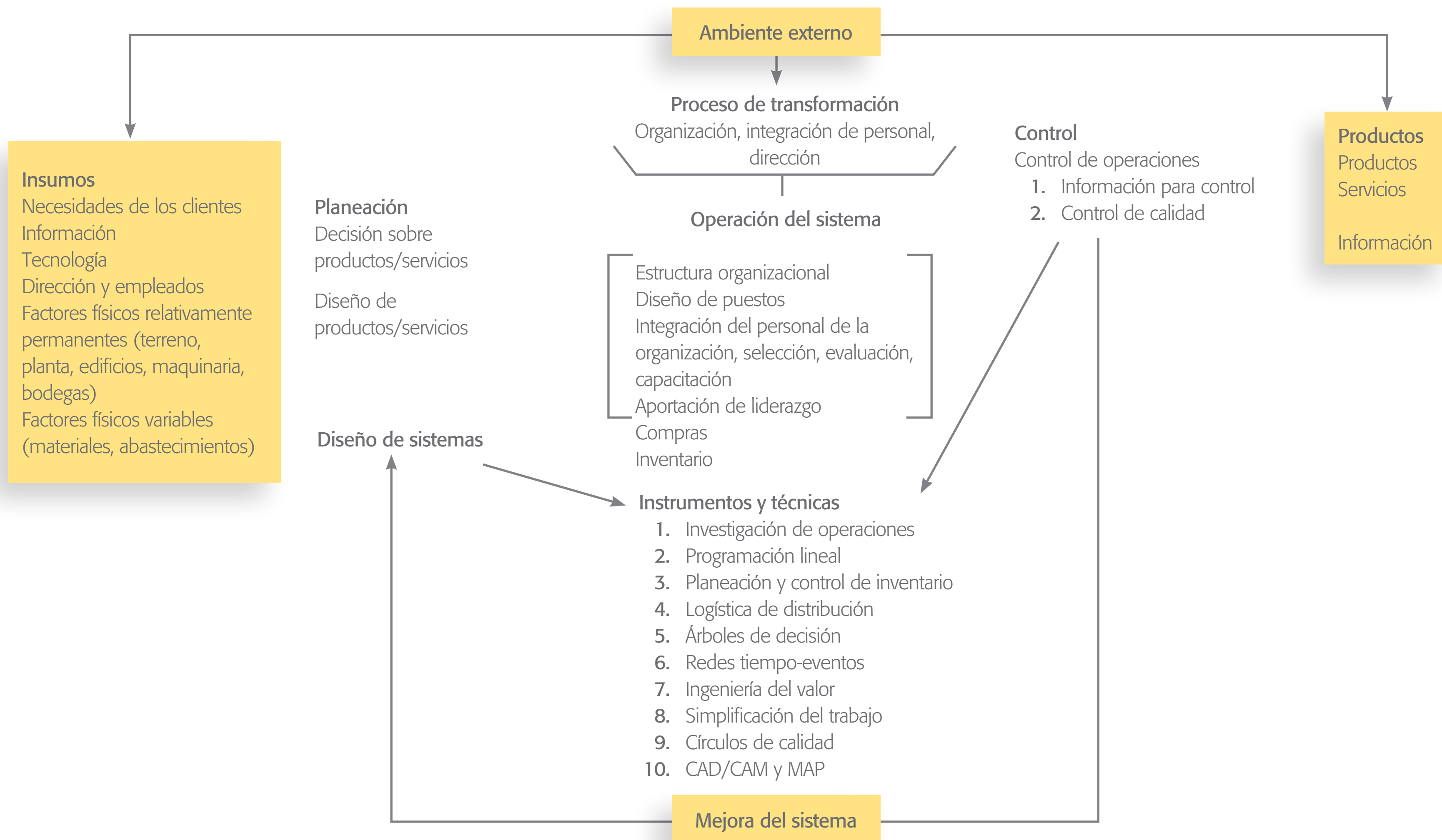


FIGURA 20.1 Sistema de la administración de operaciones

TABLA 20.1 Ejemplos de sistemas de operaciones

Insumos	Transformación	Resultados
• Planta, máquinas de fábrica, personas, materiales.	Ensamblar bicicletas.	Bicicletas terminadas.
• Estudiantes con conocimientos, habilidades y actitudes limitados.	Conferencias, casos, ejercicios de experiencia, documentos semestrales.	Estudiantes con conocimientos, habilidades y actitudes fortalecidos.
• Problema del cliente.	Consultor: recopilación y análisis de datos, evaluación de alternativas, selección de una alternativa, recomendación.	Reporte del consultor recomendando un curso de acción.

Planeación de las operaciones

Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa (discutidos en la segunda parte) determinan la búsqueda y la selección de un producto o servicio como su resultado. En este análisis, se resalta la producción de productos físicos, pero los conceptos también se pueden aplicar a la prestación de servicios. Después de que un producto final ha sido seleccionado, las especificaciones son determinadas y la factibilidad tecnológica de producirlo es considerada. El diseño de un sistema de operaciones requiere decisiones relativas a la ubicación de instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.

Intereses especiales en la decisión de un producto

Una de las decisiones básicas que una empresa toma es seleccionar un producto o productos que se propone elaborar y comercializar. Esto requiere recopilar ideas del producto que satisfagan las necesidades de los clientes y contribuya a las metas de la compañía, siendo consistente con la estrategia de la empresa. En una decisión de producto, se deben considerar los diversos intereses de los administradores funcionales. El gerente de producción puede querer un producto elaborado sin dificultad, a un costo razonable y con corridas de producción largas. Los ingenieros pueden compartir muchas de estas metas, pero a menudo buscan sofisticación de la ingeniería, más que formas de elaborar el producto a un costo razonable. Es probable que el interés del gerente de ventas o de marketing esté en las necesidades de los clientes y su meta sea incrementar las ventas de productos a partir de la disponibilidad inmediata y a precios competitivos. Más aún, el gerente de ventas puede querer ofrecer una línea de productos amplia sin considerar los costos de ingeniería, producción, transportación y almacenamiento, y los problemas involucrados. Las preocupaciones del gerente de finanzas tal vez sean los costos y utilidades, alto rendimiento sobre la inversión y bajos riesgos financieros. Los intereses divergentes de estos administradores y profesionales de orientación funcional tienen influencia en qué productos serán elaborados y comercializados, pero es el gerente general quien debe integrar los diversos intereses y equilibrar ingresos con costos, utilidades con riesgos y el crecimiento a largo plazo con el corto.



Perspectiva internacional

Planta de alta potencia en México

El laboratorio Roche instaló una de sus tres plantas de Alta Potencia en el mundo en la zona industrial de Toluca, Estado de México, la cual fabricará medicamentos de alta potencia que se utilizan en tratamientos para el cáncer, sida y enfermedades terminales, y además de surtir el mercado local, venderá a los mercados de Estados Unidos (50% de su producción), Europa (40%), Lejano Oriente (3%) y Latinoamérica (7%).

Ricardo Jiménez, director técnico de Roche México, comentó que la decisión partió de que la planta que ya operaba en Toluca se convirtió en el centro de excelencia manufacturera farmacéutica luego de su transformación en 2001, con un alto desempeño a nivel mundial. Por ello, se decidió invertir 60 millones de dólares que costó la planta, que generará 120 000 empleos, producirá 250 toneladas anuales y aumentará 40% la producción nacional.

Franz B. Hummer, presidente ejecutivo de Roche, señaló que la estrategia de la farmacéutica en México se alinea a los objetivos mundiales de incluir un extenso portafolio de productos y volúmenes importantes de producción, que asegure el suministro del mercado mundial. Esto hace que destinen 18% de sus ingresos a la investigación y el desarrollo.

Fuente: Con información de Engge Chavarría, "Roche trae planta a México", *Excélsior*, México, sección Dinero, 26 de septiembre de 2007, p. 4.

Diseño del producto y la producción[3]

El diseño de un producto y su producción requiere varias actividades. A menudo se han sugerido los siguientes pasos:

1. Crear ideas de productos al examinar las necesidades del consumidor y analizar las diversas alternativas.
2. Seleccionar el producto con base en varias consideraciones, que incluyen datos del mercado y análisis económicos y hacer un estudio de factibilidad general.
3. Preparar un diseño preliminar al evaluar varias alternativas, tomando en consideración la confiabilidad, la calidad y los requisitos de mantenimiento.
4. Llegar a una decisión final al desarrollar, probar y simular los procesos para ver si funcionan.
5. Decidir si las instalaciones actuales de la empresa son adecuadas, o se requieren instalaciones nuevas o modificadas.
6. Seleccionar el proceso para elaborar el producto y considerar la tecnología y los métodos disponibles.
7. Después de que el producto se diseñó, preparar la distribución de las instalaciones a usar, planear el sistema de producción y programar las diversas tareas que deben realizarse.



El diseño de productos es un proceso que contempla varias etapas, como la investigación, el diseño, la comprobación.

Diseño de sistemas

Al elaborar un producto, se pueden considerar varios tipos de distribución de la producción. Una alternativa es disponer la distribución de acuerdo con la secuencia de *producción* o *ensamble del producto*. Por ejemplo, una línea de ensamble de camiones puede

3 Véase también Danneels, Erwin, "BPS: The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Academy of Management Proceedings*, 2000.

disponerse de manera que primero se fijen al chasis los ejes frontal y trasero preensamblados, seguido de la instalación de la dirección, el motor y la transmisión. Luego las líneas de los frenos y los cables eléctricos son conectados y otras partes ensambladas y pintadas. Por último, el camión se prueba en la carretera.

Una segunda alternativa es disponer el sistema de producción de acuerdo con el proceso empleado. En un hospital, por ejemplo, es probable que se sigan pasos específicos: admisión del paciente, tratamiento (por lo común incluye subprocesos específicos), facturación del servicio y dar de alta. Esto puede continuar con el tratamiento post-hospitalario.

En un tercer tipo de distribución (llamada también *distribución fija*), el producto permanece en un sitio para su ensamble. Esta distribución se utiliza en el ensamble de artículos extremadamente grandes y voluminosos, como prensas de imprenta, grandes piezas de minería y barcos.

El cuarto tipo de distribución se determina por la naturaleza del *proyecto*. Construir un puente o un túnel normalmente es un proyecto de una sola ocasión, diseñado para ajustarse a requisitos geográficos específicos.

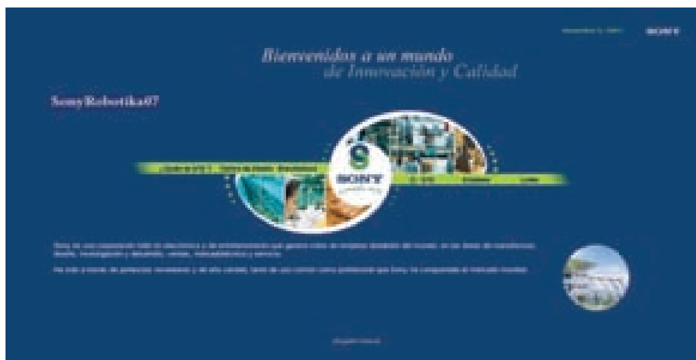
En el quinto tipo, la distribución se diseña para facilitar la venta de productos. En un supermercado, los artículos alimenticios básicos, como los lácteos, generalmente se colocan lejos de las cajas registradoras. Esto hace que los clientes recorran largos pasillos, y se espera que escojan otros artículos en el camino a la sección de lácteos.

Un sexto enfoque básico es diseñar el proceso para que facilite el *almacenamiento* o *movimiento* de productos. El espacio de almacenamiento es costoso y un diseño efectivo y eficiente puede mantener bajos los costos de almacenamiento. También, para alcanzar un objeto, no debe ser necesario mover muchos artículos más.



Perspectiva internacional

¿Quién puede hablar de innovación con Sony Japón?



El principal lema que ha impulsado a Sony durante su trayectoria es: "Producir algo nuevo, original e innovador para el mejoramiento de la vida de las personas". Y la administración de la empresa a nivel mundial se ha encargado de validar este lema en cada uno de sus productos que salen al mercado.

Por eso, cuando Óscar Vega, gerente de la planta, vislumbró que la planta de ensamblado de Sony en Tijuana, México, podría mejorar la tecnología japonesa, pocos le creyeron. Aunque él tenía dos buenas razones para sostenerse: la conveniencia de tener un centro de diseño cerca de la planta manufacturera y el conocimiento de sus ingenieros para mejorar los diseños y bajar los costos.

Ahora, la planta de Tijuana es la única fuera de Japón en tener procesos de manufactura libres de plomo, en mantener un programa de investigación con varias universidades en óptica, electrónica y televisión, y de redes neuronales y desarrollo de polímeros para fabricar plásticos con resinas vegetales. Y han registrado siete patentes de productos.

No obstante, su historia de innovación es más amplia. Sus áreas de diseño se enfocan en el software, hardware y la ingeniería mecánica; además de producir equipos y sistemas de metrología para sus componentes eléctricos. De hecho, han aplicado la innovación a nivel global a sus procesos de diseño de líneas de producción, sistemas y certificación, y en el desarrollo de sus propios métodos de control. Y muchas de estas creaciones ahora se mandan a varias partes del mundo. No en balde, Sony Tijuana Este ganó el Premio Nacional de Tecnología 2007, otorgado por el gobierno mexicano.

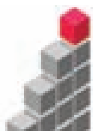
Fuente: Con información de David Luna, *CNN Expansión*, publicado el 3 de octubre de 2007, en http://www.cnnexpansion.com/manufactura/nuevamente-innovacion/view.

Operación del sistema

Una vez que un producto ha sido seleccionado y el sistema para elaborarlo ha sido diseñado y construido, el siguiente paso importante es operar el sistema. Esto requiere establecer una estructura de organización, designar al personal en las posiciones y capacitar a las personas. Se necesitan administradores que puedan proporcionar supervisión y liderazgo para desarrollar las actividades necesarias para elaborar los productos deseados o proporcionar los servicios. Otras actividades como compras y mantener el inventario también son requeridos para operar el sistema. La meta es obtener el mejor índice de productividad dentro de un periodo con la debida consideración a la calidad.

Control de las operaciones enfocándose en los sistemas de información

Controlar las operaciones, como en cualquier otro caso de control gerencial, requiere establecer criterios de desempeño, medir el desempeño contra ellos y tomar acciones para corregir las desviaciones indeseables. Así, podemos controlar la producción, la calidad del producto y los niveles de confiabilidad, los niveles de inventarios y el desempeño de la fuerza de trabajo. Para lograrlo, se han desarrollado varias herramientas y técnicas. Debido a que su aplicación se extiende más allá de las operaciones o la producción, han



Perspectiva internacional

Los altos costos de operación de Volkswagen: ¿debería reenfocar su estrategia?[4]

Volkswagen (VW), conocida por bajos precios y buena calidad, enfrentó una sacudida estratégica en 2005 cuando estaba perdiendo dinero. Sueldos de fábrica, entre los más altos del mundo, quitaron la competitividad a VW. El sueldo de manufactura de VW de 34 euros (unos 41 dólares de Estados Unidos) comparado desfavorablemente con los 25.49 euros en Estados Unidos, como reportaba la Asociación de la Industria Automotriz Alemana. Al mismo tiempo, Alemania tenía una tasa de desempleo de más de 11%, la más alta en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial. Además, había supuestos cargos de sobornos de altos funcionarios que pudieron haber pagado a los líderes sindicales por cooperar en las negociaciones de contratos laborales. Las plantas de VW en Europa sólo trabajaban a 81% de su capacidad, mucho peor que sus competidores Toyota y Renault que operaban a más de 90% de su capacidad. Con una línea de modelos anticuada, mal desempeño financiero y supuestos cargos por sobornos, Bern Pischetsrieder, el CEO, contrató a Wolfgang Bernhard, educado en Estados Unidos y quien trabajó brevemente para Daimler-Chrysler, la empresa consultora de McKinsey y Mercedes.

La tarea del señor Bernhard era preparar una estrategia de giro que incluía reducción de costos, mejoría de la calidad, enfocarse en el valor ofrecido a los mercados masivos y reducir la importancia de competir con las marcas de alto extremo como Mercedes. Para lograr estas metas, Bernhard inició un programa que enlazaba bonos a mejoras en la calidad. Más aún, los ingenieros recibieron instrucciones de simplificar la complejidad de los productos.

Volkswagen empezó con una imagen de coche de bajo costo y buena calidad y luego intentó colocarse en la clase de alto extremo y ahora trata de acercarse al mercado de alto valor. Realidades de operación pueden requerir una reevaluación de la estrategia.

www.vw.com

---

4 Power, Stephen, "VW Woes Go Beyond Scandal, *The Wall Street Journal*, 8 de julio, 2005.

sido analizadas antes. Sin embargo, algunas son importantes para las operaciones; aquí examinamos el rol de los sistemas de información en el control de las operaciones.

Sistemas de información que han estado disponibles desde hace varios años, integran la información sobre una base virtualmente instantánea, reduciendo de manera considerable las demoras que por lo común impiden un control efectivo. Con el desarrollo de hardware y software de computadora, ahora es posible que casi cualquier dato conmensurable sea reportado conforme los sucesos ocurren. Hay sistemas para recolectar datos que afectan toda una operación de manera rápida y sistemática, para mantener estos datos disponibles con facilidad y para reportar sin demora la situación de un gran número de proyectos en cualquier instante. Así, son primordialmente sistemas de información diseñados para proporcionar planeación y control efectivos.

Éstos y otros sistemas que utilizan la tecnología de computación rápida permiten vislumbrar que pronto llegará el día en que la planeación de todas las áreas de producción será más precisa y el control más efectivo. La desventaja no reside en el costo; más bien, está en la falla de los administradores de dedicar tiempo y esfuerzo mental para conceptualizar el sistema y sus relaciones, o ver que alguien más en la organización lo haga. No obstante, como se señaló en el capítulo 18, la disponibilidad de información rápida nunca puede proporcionar control en tiempo real de las demoras de tiempo en cualquier sistema de realimentación, sólo un enfoque de realimentación hacia delante puede superar esas demoras.



Perspectiva internacional

Cómo un sistema de información facilita las operaciones

Aplicados hoy de manera amplia a los procesos de compras, almacenamiento, manufactura y embarque, los sistemas de información pueden operar a través de estaciones de despacho y centros de insumos ubicados por toda una planta. En los centros de despacho, los sucesos se registran cuando ocurren y la información se ingresa de inmediato en una computadora. Por ejemplo, cuando un trabajador termina una tarea asignada en el ensamble de un producto, la tarjeta de registro del tiempo de la orden de trabajo se pasa por un lector de transacciones que eléctricamente transmite a una computadora la información de que el artículo X ha pasado por un cierto proceso, que ha acumulado y horas de mano de obra, y puede o no estar dentro del programa, así como otros datos pertinentes. Los centros de insumos están equipados para originar la información necesaria de un plan de producción de manera automática de instrucciones programadas, órdenes de compra, órdenes para el taller y otras autorizaciones. Estos datos se vacían a una computadora y se comparan contra los planes, que se utilizan como estándares contra los cuales las operaciones reales pueden ser comparadas.

Además de proporcionar ingreso rápido, comparación y recuperación de información, ese sistema de control de operaciones integrado proporciona la información necesaria para planear programas en áreas como compras, producción y control de inventarios. Más aún, permite la comparación casi instantánea de resultados con planes, señalando dónde difieren y proporcionan un sistema regular de reportes (diarios, o con mayor frecuencia, de ser necesario) sobre desviaciones de los planes, como artículos retrasados o costos por arriba del presupuesto.

Se han desarrollado otros sistemas de planeación, control e información para reflejar con rapidez la interacción entre las operaciones de producción y distribución y medidas financieras claves como costos, utilidades y flujo de efectivo. Las compañías con modelos de computadora en tiempo real pueden dar a los gerentes operativos un análisis virtualmente instantáneo a preguntas "y si" como los efectos de reducir o incrementar las salidas, el efecto de una declinación de la demanda y la sensibilidad del sistema a incrementos de mano de obra y costos, cambios de precios y adiciones de nuevo equipo. Con seguridad, los modelos de sistemas, que simulan operaciones reales y su efecto en factores financieros, son primordialmente herramientas de planeación, pero lo mismo ocurre con la mayoría de las técnicas de control. Al hacer posibles respuestas en extremo rápidas a las muchas preguntas "y si" de los gerentes operativos, los modelos de sistemas pueden reducir mucho el tiempo transcurrido para corregir desviaciones de los planes y materialmente mejorar el control.

Herramientas y técnicas para mejorar la productividad

Hay muchas herramientas y técnicas disponibles para mejorar las operaciones de manufactura y servicios, que incluyen planeación y control de inventarios, el sistema de inventario justo a tiempo, contratación externa, investigación de operaciones, ingeniería de valor, simplificación del trabajo, círculos de calidad, administración total de la calidad, manufactura adelgazada, diseño asistido por computadora y manufactura asistida por computadora.

Planeación y control de inventarios

En la historia de la investigación de las operaciones, quizá se ha dirigido más atención al control de inventarios que a cualquier otra área práctica de las operaciones. Las relaciones de sistemas esenciales pueden verse como una pequeña "caja negra", así se ilustra en la figura 20.2.

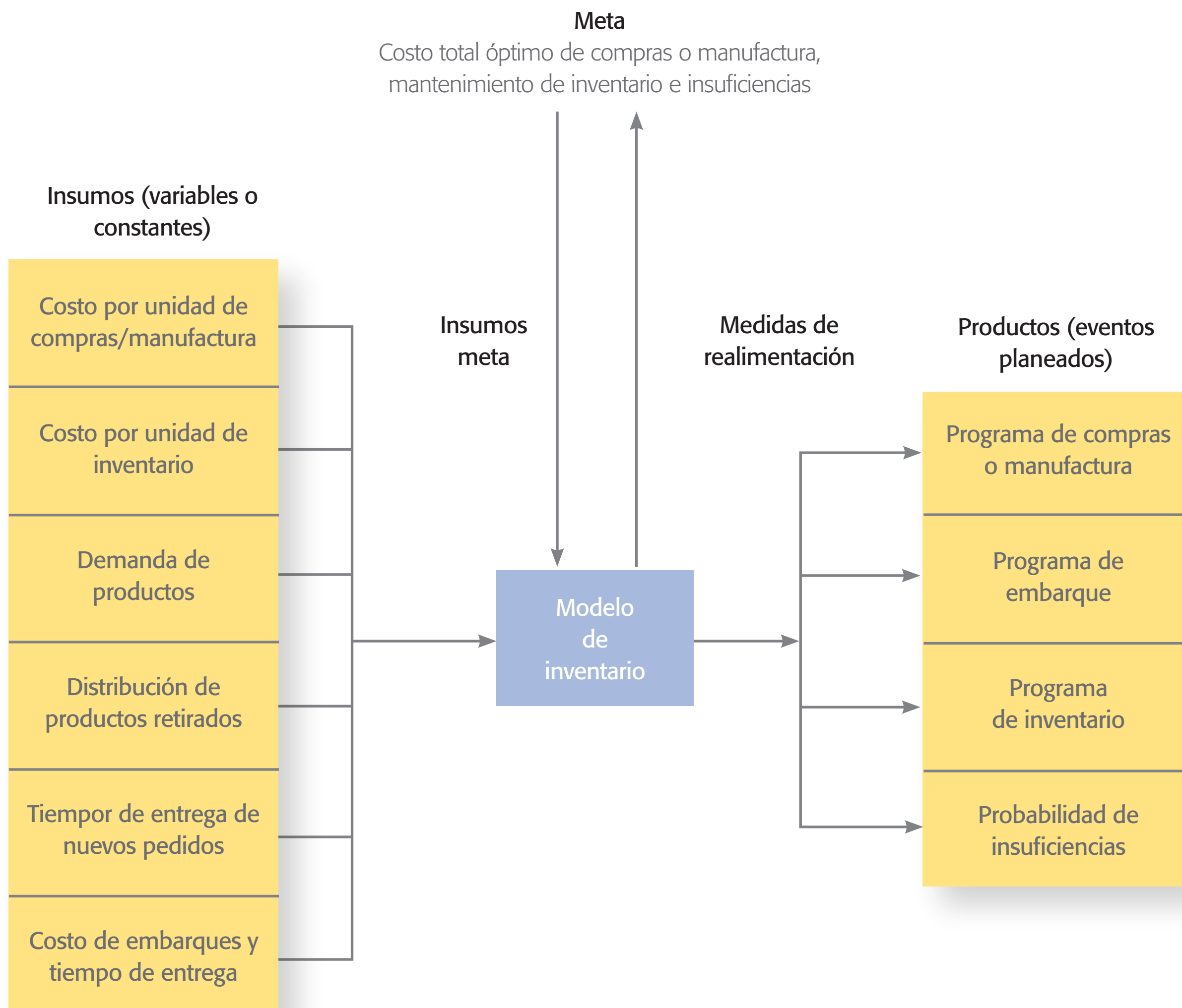


FIGURA 20.2 Modelo de control de inventario

En forma matemática, estas relaciones conceptuales se expresan con la ecuación

$$Q_e = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

donde Q_e = cantidad económica del pedido
D = demanda anual
S = costos de instalación
H = costo de llevar en inventario (acarreo) por artículo al año

El modelo de la figura 20.2 ilustra varias cosas. Impone la consideración de las metas deseadas y la necesidad de colocar valores en salidas e insumos. También presenta al administrador la base para los planes y los estándares con los cuales medir el desempeño. Sin embargo, con todas sus ventajas, se trata de un subsistema y no incorpora otros subsistemas como planeación de la producción, la planeación de la distribución y la planeación de las ventas.

El **enfoque de la cantidad económica del pedido** (**CEP**) para determinar los niveles de inventario ha sido utilizado por las empresas desde hace muchos años. Funciona relativamente bien para encontrar cantidades de pedido cuando la demanda es previsible y bastante constante a lo largo del año (o sea que no hay patrones de temporada). Sin embargo, para determinar los niveles de inventario de partes y materiales usados para algunos procesos de producción, no funciona bien. Por ejemplo, la mala calidad de las partes puede incrementar la demanda de estos insumos de producción. Así, es probable que la demanda sea intermitente, resultando en escasez de inventarios en ocasiones y excedentes en otras. Las empresas que determinan sus niveles de inventario en estos ambientes de manufactura han encontrado que los sistemas de enfoques de control de inventarios como la planeación de requisitos de materiales y *kanban* (justo a tiempo) funcionan mejor que el CEP.

Sistema de inventario justo a tiempo

Sistema de inventario justo a tiempo
El proveedor entrega los componentes y las partes a la línea de producción sólo cuando son necesarios y "justo a tiempo" para ser ensamblados.

Un motivo de la alta productividad de manufactura de Japón es la reducción de costos que logra a partir de su **método de inventario justo a tiempo**. En este sistema, el proveedor entrega los componentes y partes a la línea de producción sólo cuando son necesarios y "justo a tiempo" para ser ensamblados. Otros nombres para éste u otros métodos muy similares son **cero inventario** y **producción sin inventario**.

Para que este método funcione, deben cumplirse varios requisitos: primero, la calidad de las partes debe ser muy alta; una parte defectuosa podría detener la línea de ensamble. Segundo, deben existir relaciones confiables y una buena cooperación con los proveedores. Tercero, idealmente, los proveedores deben estar ubicados cerca de la compañía, con transportación confiable disponible.

Contratación externa (*outsourcing*)

Outsourcing
Contratación de la producción y las operaciones con proveedores externos que tienen experiencia en áreas específicas.

Una tendencia reciente en Estados Unidos y Europa es la **contratación externa (*outsourcing*)**. Esto significa que la producción y las operaciones se contratan con vendedores externos con experiencia en áreas específicas. La meta puede ser reducir costos al ahorrar en beneficios del personal, reducir el número de trabajadores, o ser capaces de reasignar a los empleados a otras tareas más importantes. Así, la contratación externa es una herra-

mienta importante para extender una compañía y mantener una posición competitiva. Permite a una empresa enfocarse en sus competencias centrales y facilitar que otras compañías hagan lo que pueden hacer mejor. Por ejemplo, Nike, Inc., el enorme proveedor de calzado atlético, usa la outsourcing para la producción de sus zapatos, sólo conserva la producción del sofisticado sistema Nike Air.[5] También contrata fuera la publicidad. Al enfocarse en lo que hace mejor, Nike ha logrado una extraordinaria tasa de crecimiento.

www.nike.com

Otros motivos para la contratación externa incluyen ganar acceso a las mejores fuentes disponibles en todo el mundo, compartir riesgos entre la empresa y sus proveedores, asignar capital a factores de éxito claves, contratar afuera funciones que son difíciles de administrar, o carecer de la capacidad de realizar ciertas tareas.

La contratación externa también puede servir como un arma estratégica. General Motors produce casi dos tercios de sus partes en casa, comparada con Chrysler, que sólo produce internamente alrededor de un tercio de sus partes. Esto da a Chrysler una ventaja competitiva porque los costos laborales en casa de General Motors son sustancialmente más altos que los de sus proveedores. Kodak encontró que era más efectivo contratar fuera la operación diaria de su flotilla de 10000 vehículos. De igual modo, Procter & Gamble se benefició de contratar fuera la operación de su flotilla, reduciendo así sus costos y mejorando la productividad de su fuerza de ventas. Otra función que se puede contratar fuera es la administración de las propiedades. Johnson Controls, por ejemplo, proporciona servicios de operación y mantenimiento de edificios. El Centro Médico Presbiteriano de Filadelfia seleccionó una fuente única para administrar varias tareas, que incluye su servicio de alimentos, seguridad, servicios ambientales, procesamiento central, transportación, mantenimiento y las funciones de ingeniería. Hasta Apple Computer ha contratado fuera su ingeniería de sistemas y redes, así como sus telecomunicaciones y servicios de ayuda de escritorio a una compañía canadiense. Con-

www.gm.com
www.chrysler.com
www.johnsoncontrols.com



Perspectiva empresarial

La contribución de GE al auge de la contratación externa de la India[6]

En 1989, pocas compañías comprendían el potencial de contratación externa de la India. Cuando Jack Welch, el entonces director ejecutivo de GE, visitó la India, se le habló de la necesidad del país de desarrollar un sector de alta tecnología. Pero fue después de 1991 cuando el gobierno indio empezó a reducir barreras arancelarias y controles a las exportaciones, que la economía de la India empezó a despegar. El interés del señor Welch en recortar costos hizo a las compañías indias conscientes de sus fortalezas competitivas potenciales. La confianza de GE en la ventaja de la India alentó otras inversiones. GE misma abrió el Centro de Tecnología en Bangalore, haciendo posible que miles de empleados trabajaran en muchos proyectos, incluso en el desarrollo de nuevos refrigeradores, motores a chorro y muchos proyectos de software. GE y otras compañías contribuyeron en mayor grado al crecimiento económico de la India de alrededor de 7% en 2005.

La fuerza competitiva de la India se hace evidente al comparar sus tasas laborales con las de Estados Unidos. Por ejemplo, programadores de software con experiencia de dos a cuatro años ganan aproximadamente 10000 dólares anuales en la India, en tanto que su contraparte estadounidense gana unos 62000 dólares. De igual modo, los trabajadores de centros de llamadas en la India ganan unos 3000 dólares al año, en tanto que un puesto similar en Estados Unidos paga 27000 dólares. Si bien hoy muchas compañías han ubicado sus centros de servicio en India, sólo pocas personas se percatan de la contribución de GE al auge de la contratación externa de la India.

www.ge.com

5 Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, *The Strategy Process*, 3a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996, p. 64.

6 "In India's Outsourcing Boom, GE Played a Starring Role, *The Wall Street Journal*, 23 de marzo, 2005.

tratar fuera partes del sistema de información de los detallistas ayudó a la tienda departamental de Woolworth en Gran Bretaña a reducir costos y ganar habilidades.

Se ha sugerido que antes de decidir la contratación externa, debe realizarse un estudio de práctica de negocios de reingeniería.* Los descubrimientos de este análisis pueden indicar qué tareas son las más adecuadas para que permanezcan en la compañía y cuáles contratar fuera.

Investigación de operaciones

Investigación de operaciones
Aplicación de métodos científicos al estudio de alternativas en una situación problema, con la visión de obtener una base cuantitativa para llegar a la mejor solución.

Casi hay el mismo número de definiciones de la investigación de operaciones, como hay escritores sobre la materia. Para los propósitos de este análisis, la definición más aceptable es que la **investigación de operaciones** es la aplicación de métodos científicos al estudio de alternativas en una situación problema, con la visión de obtener una base cuantitativa para llegar a la mejor solución. Así, el enfoque está en el método científico, en el uso de datos cuantitativos, en las metas y en la determinación de los mejores medios para alcanzar las metas. En otras palabras, la investigación de operaciones podría ser llamada "sentido común cuantitativo".

Ingeniería de valor

Ingeniería de valor
Proceso de analizar las operaciones del producto o servicio, estimar el valor de cada operación e intentar mejorar esa operación al tratar de mantener bajos los costos en cada paso o parte.

Un producto se puede mejorar y reducir sus costos por medio de la **ingeniería de valor**, ésta consiste en analizar las operaciones del producto o servicio, estimar el valor de cada operación e intentar mejorar esa operación al tratar de mantener bajos los costos en cada paso o parte. Se sugieren los pasos siguientes:

1. Dividir el producto en partes y operaciones.
2. Identificar los costos de cada parte y operación.
3. Identificar el valor relativo de la contribución de cada parte a la unidad o producto final.
4. Encontrar un nuevo enfoque para aquellas partidas que parezcan tener un alto costo y un valor bajo.

Simplificación del trabajo

Simplificación del trabajo
Proceso de obtener la participación de los trabajadores para simplificar su trabajo.

Los métodos de trabajo también se pueden mejorar a partir de la **simplificación del trabajo**, que es el proceso de obtener la participación de los trabajadores para simplificar su trabajo. Se realizan sesiones de capacitación para impartir conceptos y principios de técnicas como estudios de tiempos y movimientos, análisis de flujos del trabajo y la distribución de la situación de trabajo.

Círculos de calidad

Círculo de calidad
Grupo de personas de la misma área de la organización que se reúnen con regularidad para resolver los problemas que experimentan en el trabajo.

Un círculo de control de la calidad, o simplemente **círculo de calidad** (CC), es un grupo de personas de la misma área de la organización que se reúnen con regularidad para resolver

* Véase el análisis sobre la reingeniería en el capítulo 7.



Perspectiva internacional

Círculos de calidad en Japón

Desde hace algún tiempo, los productos japoneses han sido bien recibidos. En mayor grado, debido a la calidad de los productos, pero éste no ha sido siempre el caso. De hecho, en los decenios de 1950 y 1960, muchos productos hechos en Japón tenían una imagen de mala calidad.

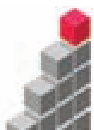
Con el fin de competir en el mercado mundial, las empresas japonesas tuvieron que mejorar la calidad de sus productos. La campaña para mejorar la calidad fue iniciada por disposición reglamentaria emitida por el gobierno japonés. Poco después de la Segunda Guerra Mundial, comprendiendo que su éxito económico dependía de incrementar las exportaciones, los japoneses alentaron a su gobierno a que estableciera un sistema de regulaciones ordenando que todos los exportadores presentaran a una dependencia gubernamental una muestra de cada producto a exportar y que cumplieran requisitos demandantes de calidad antes de recibir un permiso de exportación.

El impulso legislativo por la calidad fue apoyado por varias técnicas administrativas alentando o requiriendo calidad del producto. Una de las técnicas interesantes es CC, ahora de amplio uso en Japón. Al principio, el enfoque estaba en el análisis de problemas de calidad, pero ahora también se tratan otros problemas como reducción de costos, mejoría de las instalaciones de taller, mejorar la seguridad, moral de los empleados, control de la polución y educación del personal.

los problemas que experimentan en el trabajo. Se capacita a los miembros para resolver problemas, aplicar control de calidad estadístico y trabajar en grupos. Por lo común, un coordinador trabaja con cada grupo, que normalmente consiste de 6 a 12 miembros. Los CC pueden reunirse cuatro horas al mes. Aun cuando los miembros del CC llegan a obtener reconocimientos, por lo común no reciben recompensas monetarias.

Los CC evolucionaron de los programas de sugerencias. En ambos enfoques, los trabajadores participan en resolver problemas relacionados con el trabajo. Aun cuando en los programas de sugerencias, los problemas por lo común son bastante específicos, los tratados por los CC con frecuencia son más complejos y requieren la participación de varios miembros del equipo. El equipo consiste primordialmente en trabajadores ordinarios y en ocasiones también los supervisores. Los llamados expertos en eficiencia son excluidos normalmente del equipo.

Es interesante señalar que en tanto el concepto del control de la calidad se originó en Estados Unidos, los japoneses parecen haberlo perfeccionado. Más recientemente, las empresas estadounidenses han "vuelto a descubrir" la importancia de la calidad, como lo demuestran los anuncios de automóviles Chrysler y Ford. De cualquier forma, no hay motivo para dudar que los CC puedan ser utilizados por compañías de Estados Unidos y otros países, que ahora enfrentan una situación competitiva en un mercado mundial que demanda productos de calidad.



Perspectiva internacional

Administrar la calidad para el éxito

Administrar la calidad requiere liderazgo y trabajo duro, y un esfuerzo constante para lograr la calidad ha rendido buenos resultados para muchas compañías. El director ejecutivo de BMW atribuye el éxito de la compañía a adaptar los coches a las necesidades y deseos de los compradores de autos en lo individual, lo que a su vez se hace posible por la artesanía alemana. Procter & Gamble utiliza conceptos de administración de la calidad para impedir la contaminación. La meta de Motorola es proporcionar satisfacción total del cliente al llevar la calidad al nivel del programa Seis Sigma, lo que significa tener no más de 3.4 defectos por millón de componentes. La administración de la calidad también funciona en la industria de los servicios. En los distribuidores Infiniti de Nissan, las personas son capacitadas para tratar a los clientes

como huéspedes distinguidos. La calidad también se aplica al sector público. El Internal Revenue Service de Utah y los gobiernos estatales de Arkansas, Minnesota y Oregon están tratando de implementar conceptos de calidad en sus operaciones. Los enfoques para mejorar la calidad y la satisfacción del cliente varían, al igual que las teorías en las que los esfuerzos de calidad se basan. Algunos de los enfoques propuestos por los defensores de la calidad parecen en conflicto, creando una especie de jungla.

Administración de la calidad total[7]

Administración de la calidad total

Compromiso a largo plazo a la mejora continua de la calidad, en toda la organización y con la participación activa de todos los miembros en todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los clientes.

Un enfoque popular para mejorar la calidad es la **administración de la calidad total** (ACT). Sin embargo, el término tiene varios significados. En general, ACT incluye el compromiso a largo plazo de tender a la mejora continua de la calidad, en toda la organización, con la participación activa de los miembros en todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los clientes. Esta filosofía impulsada por la alta gerencia es considerada una forma de la vida organizacional. En un sentido, la ACT es simplemente administración efectiva.

Aun cuando los programas específicos pueden variar, por lo común requieren un análisis cuidadoso de las necesidades de los clientes, una evaluación del grado al cual esas necesidades se satisfacen en la actualidad y un plan para llenar la posible brecha entre la situación actual y la deseada. El éxito de este enfoque al mejoramiento de la calidad a menudo requiere la cooperación de los proveedores. Más aún, para que el programa de ACT sea efectivo, la alta gerencia debe involucrarse, proporcionar una visión, reforzar los valores haciendo hincapié en la calidad, establecer metas de calidad y asignar recursos al programa de calidad. Es obvio que la ACT demanda un libre flujo de información, vertical, horizontal y diagonalmente.

La capacitación y el desarrollo son muy importantes para desarrollar habilidades y aprender a usar herramientas y técnicas como el control de calidad estadístico. Este esfuerzo continuo para mejorar la calidad requiere un ambiente que puede ser llamado organización de aprendizaje (véase el capítulo 13). Cualquier esfuerzo por mejorar la calidad no sólo necesita el soporte, sino la participación de la gerencia, desde la cima hasta el fondo, así como los empleados no gerenciales. Las personas necesitan que se les otorgue el poder para iniciar e implementar los cambios necesarios. En la organización moderna y entrelazada, el trabajo en equipo a menudo se convierte en un prerrequisito para una operación efectiva y eficiente.

Los esfuerzos por mejorar la calidad necesitan ser monitoreados de manera continua mediante la constante recolección de datos, evaluación, realimentación y programas de mejoría. La ACT no es un esfuerzo de una sola ocasión; más bien, es un proyecto a largo plazo y continuo que necesita ser reconocido, reforzado y recompensado.

Cuando se realiza con efectividad, la ACT resulta en mayor satisfacción del cliente, menores defectos y menos desperdicio, mayor productividad total, costos reducidos y rentabilidad mejorada y un ambiente donde la calidad tiene una alta prioridad.

La preocupación por la calidad no debe estar restringida a los negocios. Los principios de la mejoría de la calidad también aplican para el gobierno. El alcalde de Ma-

---

7 Para un análisis de la integración del liderazgo y TQM, véase Puffer, Sheila M. y Daniel J. McCarthy, "A Framework for Leadership in a TQM Context", *Journal of Quality Management*, vol. 1, no. 1 (1996), pp. 109-130. Véase también la relación entre la calidad y el desempeño de Flynn, Barbara B., "The Relationship between Quality and Other Dimensions of Competitive Performance: Tradeoff or Compatibility?" *Academy of Management Proceedings*, 2000. Obsérvese también Praveen, Gupta, *Six Sigma Business Scorecard*, Nueva York: McGraw-Hill, 2004; la crítica del libro es de Mathys, Nicholas, en *The Academy of Management Review*, mayo, 2005, pp. 163-164.

dison, Wisconsin, demostró cómo los programas de calidad pueden implementarse en el gobierno municipal. La primera prueba vino en la división de equipo motorizado. Después del éxito inicial, se estableció un programa formal en toda la ciudad. Lo que sorprende es que la resistencia al programa provino no de los sindicatos, ni del consejo de la ciudad, sino de los burócratas de nivel medio, que vieron su poder erosionarse por la reducción de barreras departamentales y por un mayor trabajo en equipo.

La administración de la calidad es de preocupación mundial. Por tanto, los temas de las contribuciones de los genios de la calidad, el Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige, ISO 9000 y el modelo europeo de la administración total de la calidad se analizaron en el capítulo 3 sobre la administración global.

Manufactura esbelta[8]

Un estudio del Instituto Tecnológico de Massachusetts que comparó fabricantes de autos estadounidenses, japoneses y europeos mostró que los japoneses obtuvieron una ventaja competitiva por el uso de menos obreros, un menor tiempo de desarrollo, inventarios más bajos, menos proveedores, menos espacio de producción y menos inversión para producir más modelos. Los japoneses también tenían tiempos de entrega mucho más cortos y eran más productivos que los estadounidenses y los europeos.

Algunas de las diferencias entre la producción masiva tradicional y las prácticas gerenciales de la producción esbelta se listan en la tabla 20.2.

TABLA 20.2 Producción masiva frente a prácticas gerenciales de producción esbelta

Producción masiva	Producción esbelta
• Mejoras esporádicas e inconsistentes.	• Mejoras continuas (*kaizen*) con adelantos estratégicos.
• Satisfechos con "bastante bien".	• Buscando cero defectos.
• Altos inventarios aceptables.	• Sistema de inventario justo a tiempo.
• Administración del "yo" con enfoque en el desempeño individual.	• Administración "nosotros", o de equipo.
• Actitud de que los trabajadores son la causa de la mala calidad.	• La responsabilidad de los problemas es de todos, en especial de la gerencia.

Debe señalarse que desde la realización del estudio, los fabricantes de automóviles estadounidenses y europeos han adoptado muchos de los conceptos de producción esbelta y se han vuelto más productivos. El pensamiento esbelto se ha extendido a compañías no automotrices. Wal-Mart, una tienda detallista estadounidense, instaló un sistema de entregas justo a tiempo que funciona al permitir que los proveedores se conecten a su sistema de pedidos computarizado. Así, los proveedores pueden anticipar la demanda de sus productos. Pratt & Whitney, una empresa estadounidense aeroespacial, cambió el arreglo de su flujo de trabajo y así redujo su nivel de inventario 70% y sus costos unitarios 20%.

www.pw.utc.com

8 Véase Womack, James P., Daniel T. Jones y Daniel Roos, *The Machine that Changed the World*, Nueva York: HarperPerennial, 1990; "Lean and Its Limits", *The Economist*, 14 de septiembre, 1996, p. 65.; véase también Friel, Daniel, "Transferring a Lean Production Concept from Germany to the United States: The Impact of Labor Laws and Training Systems", *The Academy of Management Executive*, mayo, 2005, pp. 50-58.



Perspectiva internacional

Fusionar los sistemas de producción de Daimler y Chrysler: ¿Una misión posible?[9]

Una meta importante de fusionar Daimler con Chrysler era obtener sinergia, con los resultantes ahorros en costos. Sin embargo, tomó bastante tiempo integrar los sistemas de producción, debido a que Chrysler construía más de tres millones de autos al año y utilizaba primordialmente la producción masiva; y, por el otro lado, Mercedes producía un millón de coches diseñados para clientes de alta escala. Chrysler resaltaba el enfoque de "empujar", construir autos para entrega inmediata; en tanto que Mercedes practicaba el sistema de "jalar", construir coches después de recibir el pedido, con resultados en menores costos de inventario, pero también en listas de espera que iban de cuatro meses hasta dos años para ciertos modelos. La integración de las dos compañías tomó algún tiempo antes de que ingenieros estadounidenses y alemanes empezaran a confiar entre ellos y compartieran información importante.

Sin embargo, después de un periodo de ajuste, los esfuerzos conjuntos rinden frutos. He aquí algunos ejemplos de cómo se han logrado sinergias. Ingenieros de Chrysler desarmaron un Mercedes Clase-E, lo estudiaron con cuidado y adoptaron conceptos útiles. Un proceso similar fue utilizado por ingenieros alemanes que estudiaron el modelo 300M de Chrysler. La renombrada caja de transmisión automática NAG, que es instalada en la mayoría de los autos Mercedes, será usada en la próxima generación del Jeep Grand Cherokee y tal vez también un motor a diesel modificado. Chrysler está aprendiendo de Mercedes y viceversa. La nueva DaimlerChrysler apuesta a que la nueva colaboración será la clave al éxito en el muy competitivo mercado.

Aunque al final ambas empresas terminaron la fusión, muchas de sus prácticas son rescatables y sirven como material de estudio.

www.daimlerchrysler.com

Técnicas asistidas por computadora

El diseño del producto y la manufactura han cambiando mucho en años recientes, en mayor grado debido a la aplicación de la tecnología de la computación. El diseño asistido por computadora (o *computer-aided design*, CAD) y la manufactura asistida por computadora (*computer-aided manufacturing*, CAM) son parte de las piedras angulares de la fábrica del futuro.

CAD y CAM ayudan a los ingenieros a diseñar productos con mucha mayor rapidez que lo que podrían hacer con el enfoque tradicional de lápiz y papel. Esto se volverá más importante, ya que los ciclos de vida del producto se vuelven más cortos. Capturar el mercado con rapidez es crucial en un ambiente competitivo. Más aún, las empresas pueden responder con mayor rapidez a las solicitudes de clientes con requisitos específicos. La meta final de muchas compañías es la manufactura integrada a la computadora.

Administración de la cadena de suministros y la cadena de valor[10]

Los términos de administración de la cadena de suministros y la cadena de valor en ocasiones son utilizados de manera indistinta. Sin embargo, *Industry Week* señala que

[9] Maynard, Micheline, "Amid the Turmoil, a Rare Success at DaimlerChrysler", *Fortune*, 22 de enero, 2001, pp. 112C-P. Véase también DaimlerChrysler, *www.daimlerchrysler.com*, consultado el 29 de junio, 2002.

[10] Porter, Michael E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York: Free Press, 1985, en especial el cap. 2. Véase también el sitio de red de la cadena de valor de *Industry Week*, *www.iwvaluechain.com*, consultado el 3 de octubre, 2006; el sitio de red de la cadena de suministros de SAP, *www.sap.com/solutions*, consultado el 3 de octubre, 2006; y Stanford Mundial Supply Chain Management Forum, *www.stanford.edu/group/scforum*, consultado el 3 de octubre, 2006.

la **administración de la cadena** de suministros se enfoca en la secuencia de obtener materias primas y subensambles a lo largo del proceso de manufactura de manera económica. La **administración de la cadena de valor**, por otra parte, tiene un significado más amplio e incluye analizar cada paso del proceso, yendo del manejo de materias primas, al servicio al usuario final, proporcionándole el mayor valor al más bajo costo. Por tanto, algunos sugieren que la administración de la cadena de suministros se enfoca más en el proceso interno con interés en el flujo eficiente de recursos, como los materiales, en tanto que la administración de la cadena de valor tiene metas similares con una preocupación adicional por el ambiente externo, como el cliente.

El profesor Michael Porter popularizó el **modelo del proceso de la cadena de valor**, que incluye las actividades primarias de la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing/ventas y servicio. A este proceso lo apoya la infraestructura de la empresa, la administración de los recursos humanos, tecnología y compras. El modelo de Porter ilustra que el análisis de la cadena de valor tiene una orientación más amplia que la administración de la cadena de suministros.

La **administración de la cadena de suministros** se enfoca en la secuencia de obtener materias primas y subensambles a lo largo del proceso de manufactura de manera económica.

La **administración de la cadena de valor** incluye analizar cada paso del proceso, yendo del manejo de materias primas, al servicio al usuario final, proporcionándole el mayor valor al más bajo costo.

El **modelo del proceso de la cadena de valor** incluye las actividades primarias de la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing/ventas y servicio. A este proceso lo apoya la infraestructura de la empresa, la administración de los recursos humanos, tecnología y compras.



Perspectiva internacional

Emprendedores chilenos que intentan el autoabastecimiento

Rodrigo y Gabriel Délano son dos emprendedores chilenos enfocados en la industria restaurantera. Es usual ver llenos sus seis restaurantes, ubicados en una de las zonas más acomodadas de Santiago, Chile. Cuando llegaron a Bosque Norte, la zona no era lo que es, pero la eligieron con una mezcla de buen ojo, visión y suerte. Entonces ya tenían un restaurante con clientela fiel a la hora del almuerzo, pero querían tener clientes cautivos también por la noche y los fines de semana.

Ambos hermanos se comunican de manera constante y directa. Aunque no tienen “días de planificación”, siempre conversan las ideas o posibilidades. Las decisiones las toman de manera intuitiva y tratan de reaccionar rápidamente, sin que esto signifique caos para ellos. Son ordenados y manejan sus negocios con criterio moderno. En su organización, existe la división del trabajo y se apoyan en buena tecnología en sus sistemas de costos, logística y computación.

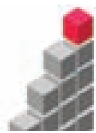
Su éxito se debe a cinco factores: ubicación, calidad de productos, ambientación, precio y calidad del servicio. Quizá otro factor importante es que ambos hermanos pertenecen al mismo nivel socioeconómico de sus clientes. Así pueden interpretar mejor sus gustos e inclinaciones. Además tienen como política no manejar sus restaurantes como si fueran sucursales.

Aunque saben delegar y premian a los buenos empleados, son ellos quienes dan el visto bueno en casi todos, incluyendo la decoración de un plato. Claro que lo que no dominan, lo dejan en manos de especialistas. Los Délano reconocen que su éxito no ha sido casual, sino que es fruto de 20 años de trabajo, esfuerzo y perseverancia. Al principio no les alcanzaba para vivir, así que eran austeros, pero siempre reinvertían. Su inversión más reciente fue de un millón de dólares. Si bien los tiempos han cambiado, actualmente generan ventas de $350 millones al mes, pero su éxito no es gratuito.

Sus planes a futuro son crear la franquicia de uno de sus restaurantes, poner un salón de baile en uno, un bar en otro y ampliar otro más. Lo más importante es que los Délano están conscientes de que el negocio de la comida no es sólo lo que se ve, por ello están tratando de convertirse en sus propios proveedores. Ya son dueños de una central de compras. Ahora tienen en mente hacer una central de preelaboración e incorporar la venta de productos perecederos como pescado, carne y verdura, para distribuirlos a terceros. El mayor desafío para los hermanos es cerrar el círculo de autoabastecimiento, eliminando la intervención de proveedores, para obtener un ahorro significativo en mano de obra especializada y, ciertamente, lo pueden hacer.

La meta de la administración de la cadena de valor es crear una cadena de actividades sin costuras desde el proveedor, pasando por el fabricante, hasta el cliente para satisfacer y exceder sus expectativas. El proceso requiere que todas las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar se realicen con efectividad y eficiencia en un ambiente de colaboración. Además, la tecnología se usa para facilitar todo el proceso. El capítulo anterior sobre los diversos aspectos de la tecnología de la información discutió cómo se puede hacer esto. La administración de la cadena de valor puede requerir un profundo análisis del proceso organizacional con la utilización de conceptos de reingeniería que se discutieron en el capítulo 7. Otra forma más de mejorar la cadena de valor (en especial para manufactura) es estudiar y aplicar el modelo de la administración de las operaciones mostrado en la figura 20.1.

El futuro de la industria del automóvil ciertamente tendrá muchos desafíos, de clientes menos leales, la necesidad de mejorar la productividad, la demanda para producir vehículos para los mercados masivos de bajo costo y el mantenimiento de un pequeño mercado de vehículos de alto extremo.



Perspectiva internacional

El futuro de la industria global del automóvil[11]

La industria del automóvil puede ser un indicativo de cuántas industrias se globalizan. Si bien es difícil anticipar el futuro, ciertas tendencias parecen evidentes. Países como China e India serán los impulsores, no sólo del crecimiento económico en general, sino de la industria automotriz en particular. La *Economist Intelligence Unit* predice que para 2020, casi 40% de las ventas de autos será en Asia. Más aún, la producción de componentes de autos cambiará a los mercados emergentes.

Una gran demanda de autos pequeños de bajo costo se incrementará en los mercados emergentes. La lealtad de los clientes en los mercados desarrollados decrecerá, aunque los coches de alto extremo mantendrán un nicho de mercado. El mercado de autos medianos puede enfrentar los retos más grandes. Si bien en 2005 media docena de empresas de autos dominaban el mercado, para 2020 puede haber muchas compañías más. Las empresas que operen con eficiencia, administren la cadena de suministros y desarrollen buenos productos tendrán la ventaja competitiva. Específicamente, la encuesta de *The Economist* sugiere que para alrededor de 2020 las mayores ganancias en productividad estarán en las operaciones y los procesos de producción (así lo expresaron 60% de los participantes), desarrollo del producto (40%), administración del conocimiento (32%), administración de la cadena de suministros (32%) y actividades de marketing y ventas (listadas por 32% de los participantes).

La relación entre los clientes y distribuidores puede cambiar para ser reemplazada por las relaciones directas de los fabricantes con los compradores de automóviles. El doctor Carl Hahn, antiguo presidente del consejo de Volkswagen AG, comentó: "Las ventas al menudeo revolucionarán hacia estructuras tipo Wal-Mart"[12] y Kai-Uwe Seidenfuss, vicepresidente de DaimlerChrysler, sugirió: "Bien podría ser que veamos a un tipo de comprador de autos tipo 'seguidor de Apple' favoreciendo la simplicidad".[13]

---

11 "Foresight 2020 Economic, Industry, and Corporate Trends" *The Economist Intelligence Unit 2006*, 23 de abril, 2006; "Chinese Cars – One to Watch", *The Economist*, 24 de febrero, 2007; p.79; "Briefing Germany's Car Industry – The Big Car Problem", *The Economist*, 24 de febrero, 2007, pp. 81-83.

12 Ibid, p. 27.

13 Ibid., p. 26.

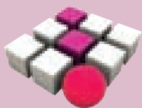
Resumen

La productividad es una preocupación importante de los administradores. Implica medición, paso esencial en el proceso de control. La medición de la productividad de los trabajadores con habilidades es, en general, más fácil que la de los trabajadores intelectuales, como los gerentes. No obstante, la productividad gerencial es muy importante, en especial para las organizaciones que operan en un ambiente competitivo.

La administración de la producción se refiere a aquellas actividades necesarias para fabricar productos; también puede incluir compras, almacenamiento, transportación y otras operaciones. La administración de las operaciones tiene un significado similar, refiriéndose a las actividades necesarias para producir y entregar un servicio, así como un producto físico. La medición de la calidad en la era de la información requiere incluir factores además de la confiabilidad, como la infraestructura de la información y los servicios de proveedores de software.

El modelo del sistema de administración de las operaciones incluye insumos, el proceso de transformación, salidas y el sistema de realimentación. Seleccionar un producto o servicio para producir requiere la consideración de las necesidades de los clientes, las metas organizacionales y los diversos intereses de los administradores funcionales de la empresa. Planear y diseñar un producto y su manufactura incluye varias actividades. Las compañías pueden escoger entre al menos seis tipos de distribución para la producción, atendiendo diferentes necesidades de operación. Para operar el sistema, las funciones gerenciales de organizar, integrar personal y dirigir deben ser desarrolladas con efectividad. Controlar las operaciones requiere un sistema de información a menudo apoyado por computadoras.

Una variedad de herramientas y técnicas están disponibles para hacer las operaciones más productivas, incluso la planeación y control de inventarios, el sistema de inventarios justo a tiempo, contratación externa, investigación de las operaciones, ingeniería de valor, simplificación del trabajo, círculos de calidad, administración de la calidad total, manufactura esbelta y una variedad de enfoques asistidos por computadora. Los conceptos de la administración de la cadena de suministros y la administración de la cadena de valor son similares. Sin embargo, la última es más amplia y resalta al usuario final del producto o servicio.



Ideas y conceptos básicos

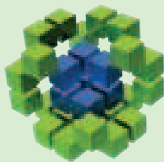
- Problemas y medición de la productividad
- Administración de la producción
- Administración de las operaciones
- La calidad en la era de la información
- Sistema de administración de las operaciones
- Pasos en el diseño del producto y la producción
- Distribuciones para la producción
- Planeación y control de inventarios
- Sistema de inventarios justo a tiempo
- Outsourcing
- Investigación de operaciones
- Ingeniería de valor
- Simplificación del trabajo
- Círculo de calidad
- Administración de la calidad total
- Manufactura esbelta
- Diseño asistido por computadora
- Manufactura asistida por computadora
- Administración de la cadena de suministro
- Administración de la cadena de valor
- Modelo del proceso de la cadena de valor

Para analizar



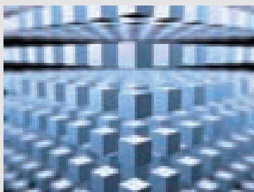
1. ¿Cómo mediría usted la productividad de gerentes y otros trabajadores con conocimiento? Explique en detalle.
2. ¿Por qué es el campo de la administración de la producción y las operaciones bueno para usar un ejemplo de caso de técnicas de planeación y control? ¿Por qué cree que esta área fue favorecida para análisis y mejora de la productividad por los pioneros en el campo de la administración?
3. Distinga entre las técnicas de planeación y control que por lo común sólo se encuentran en la administración de la producción y las operaciones y las que son consideradas útiles en todas las áreas de la administración. ¿Por qué hay una distinción?
4. Explique la naturaleza y motivos para cada paso, generalmente encontrados en el desarrollo de un programa de administración de la producción y las operaciones.
5. Hay muchas distribuciones típicas utilizadas en el diseño de un programa de producción. ¿Cuál es el usado ordinariamente para la manufactura de automóviles? ¿Por qué?
6. La información en tiempo real puede ser ampliamente utilizada en el área de producción, pero esto no resuelve el problema de control. ¿Por qué?
7. ¿Qué herramientas por lo común encontradas en la investigación de las operaciones han sido muy usadas en la administración de la producción y las operaciones? ¿Tienen algo en común? De ser así, ¿qué es?
8. ¿Por qué cree que los círculos de control de la calidad han sido tan utilizados en Japón?

Ejercicios y actividades



1. Dibuje el plano de distribución de su casa o departamento, e indique las rutas que sigue al realizar sus labores diarias típicas. Muestre los cambios en los arreglos que podría incrementar su efectividad y productividad personal.
2. Entreviste a varios gerentes de una compañía local y pregunte cómo miden la calidad de sus operaciones.

Investigación en internet



1. Toyota fue el primero en adoptar el sistema justo a tiempo (*just in time*, JIT). Dell aplicó la red virtual al JIT. Busque en internet el término “justo a tiempo”. Determine cómo es utilizado el JIT por las empresas.
2. Busque en internet el término “administración de la calidad total”. ¿Cómo se usa el enfoque en las organizaciones? Presente sus descubrimientos en clase.



Caso internacional 20.1

La estrategia de producción global de Toyota[14]

Toyota Motor Corporation es uno de los más grandes fabricantes de autos del mundo. Aun cuando su sede está en la ciudad de Toyota, a unas 150 millas al oeste de Tokio, tiene instalaciones de producción o ensamble en muchas partes del mundo. La compañía es conocida por su enfoque efectivo y eficiente a la administración de la producción, sus productos de calidad y sus excelentes relaciones laborales.

El sistema de producción Toyota (*Toyota Production System*, TPS) integra artesanía con la producción masiva que ahora es emulada por sus competidores. El sistema busca producir autos de alta calidad a bajos costos, logrado en parte al entregar las part es a la línea de producción "justo a tiempo" para evitar los altos costos de inventario de la operación de ensamble tradicional. En ocasiones es llamado el sistema de inventario "por si acaso", refiriéndose a la práctica de almacenar partes adicionales por si acaso una parte sale defectuosa, o es necesaria debido a circunstancias imprevistas. La efectividad del TPS es auxiliada por las estrechas relaciones con los proveedores y por mejoras continuas, trabajo en equipo, toma de decisiones descentralizada y una fuerza de trabajo motivada. Los vehículos se diseñan con los clientes en mente, quienes pueden ordenar los autos de acuerdo con sus necesidades. Aun después de que el coche se entrega, los clientes continúan felices con un buen servicio al cliente.

Toyota utiliza varias formas para mejorar la producción. Los trabajadores son capacitados en diversos tipos de habilidades para que puedan operar distintas máquinas. Avisos eléctricos, llamados tableros *andon*, muestran las cifras y problemas de producción diarios en la línea de ensamble. También pueden indicar si el tiempo extra llegara a necesitarse. La calidad se logra a través del sistema cero defectos. Los trabajadores están capacitados para rastrear cualquier error hasta su fuente. Si un problema de producción ocurre en la línea de ensamble, los trabajadores tiran de una cuerda para llamar la atención al problema y solicitar asistencia, o parar la línea por completo.

La compañía desarrolló una relación única con sus proveedores, que entregan sus partes todos los días (a menudo varias veces al día) a la línea de producción. Los proveedores con frecuencia son responsables de todo un sistema, como los frenos, asientos o el sistema eléctrico. Para hacer efectiva la relación con el proveedor, la gente de Toyota debe estar muy familiarizada con la operación del proveedor, a menudo tiene representantes en las instalaciones del proveedor para proporcionar asistencia. Toyota también hace préstamos o inversiones de capital en las operaciones de sus proveedores. El resultado son relaciones de cooperación a largo plazo.

Una de las estrategias de éxito de Toyota fue la introducción del Lexus, el modelo de lujo. En parte como respuesta a la presión de Estados Unidos de limitar la venta de autos japoneses en el país, Toyota se enfocó en coches de lujo de alto valor utilizando a BMW y Mercedes como puntos de comparación (benchmarks). El Lexus también estaba dirigido a clientes de autos de lujo estadounidenses como Cadillac y Lincoln. Para desarrollar el Lexus, Toyota adquirió autos fabricados por Mercedes, BMW y Jaguar y los probó a fondo. Luego desarrolló 11 metas de desempeño para mejorar los resultados de esas pruebas. Para mantenerse competitivo en precios, invirtió en automatización para reducir los costos de mano de obra. Mucha atención se prestó a los estándares de alta calidad. El tiempo de desarrollo fue relativamente corto para el Lexus. Sin embargo, algunos críticos sugirieron que era un modelo de lujo basado en la plataforma del Toyota Camry. El bajo precio inicial del auto de lujo después fue subido varias veces.

El éxito de la operación japonesa se ha extendido al extranjero. Un ejemplo de ello es New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI) en Fremont, cerca de San Francisco. En 1984, Toyota y General Motors (GM) acordaron una inversión conjunta de 50-50. Hasta entonces, esta planta de GM era una de las menos productivas. Después de la

---

[14] Womack, James P., Daniel T. Jones y Daniel Roos, *The Machine that Changed the World*, Nueva York: HarperPerennial, 1990; Kuzmicki, Jana F., "Toyota Motor Corporation in 1994", en Chow, Irene, Neil Holbert, Lane Kelley y Julie Yu, *Business Strategy: An Asia-Pacific Focus*, Singapur: Prentice Hall, 1997, pp. 124-161; "Toyota and PSA Team up to Tackle Toughest Segment", *Automotive News*, 16 de julio, 2001; Toyota, *www.toyota.com*, consultado el 3 de octubre, 2006; Whitfield, Kermit, "The Current State of Quality at Honda and Toyota", *Automotive Design and Production*, agosto, 2001. También se recopiló información durante varias visitas a la planta NUMMI. Véase también Dawson, Chester, "Taking on BMW", *Business Week*, 30 de julio, 2001; "Toyota Bets on Speed", *Far Eastern Economic Review*, 26 de julio, 2001; véase también www.toyota.com, consultado el 24 de febrero, 2007.

inversión conjunta, se convirtió en una de las mejores plantas de GM. El éxito del proyecto fueron las buenas relaciones obrero patronales basadas en confianza y respeto por los puntos de vista de cada una de las partes. El nuevo acuerdo requirió la eliminación de muchas categorías de puestos, el uso extenso de equipos, el uso de círculos de calidad, indoctrinación y capacitación. Muchos de los empleados fueron enviados a Japón para recibir capacitación adicional. La planta también se cambió mediante la redistribución de la línea de ensamble, el reemplazo de equipo viejo, uso del sistema de inventario justo a tiempo y permitir que los empleados detuvieran la línea de ensamble si surgía algún problema. La relación con los proveedores también cambió de adversaria a cooperativa.

Otra planta Toyota se abrió en Georgetown, Kentucky, en 1988. Se hicieron grandes esfuerzos en la selección de empleados, que incluían pruebas y simulaciones para evaluar no sólo las habilidades técnicas, sino las capacidades personales y de liderazgo. También se hizo hincapié en el trabajo en equipo en la planta. La expansión de la compañía en el mercado de Estados Unidos no estuvo restringida a la producción de vehículos. El Centro de Diseño Calty en California desarrolló el modelo Celica y la minivan Previa, diseñada especialmente para consumidores estadounidenses. El diseño y la investigación se realizaron en el centro técnico de Torrance, California.

Toyota también tiene muchas operaciones más en el extranjero. Igualmente en Europa había restricciones a la importación de autos japoneses, en especial en Francia e Italia. Para superarlas, Toyota construyó una planta en Gran Bretaña, que es miembro de la Unión Europea. En 2001, Toyota y la francesa Peugeot Citroön anunciaron planes para invertir 1.3 mil millones de euros en construir una planta para producir un auto pequeño de nivel de ingreso para 2005. De los 300 000 coches a producir cada año, 100 000 serán vendidos como Toyota y 200 000 como Peugeot o Citroen. La rentabilidad será el reto para la inversión conjunta debido a los estrechos márgenes de utilidad en coches pequeños. La reducción de costos será crítica para su éxito. La contribución de Toyota al proyecto es la experiencia de producir cinco millones de autos al año. Peugeot Citroen tiene la ventaja de tener una fuerte imagen de marca en la región, así como una buena comprensión del mercado local. Más aún, la compañía francesa tiene experiencia en construir supermini coches. Pero en ocasiones no es posible enfrascarse en una inversión conjunta o establecer una planta propiedad de la compañía. Éste es el caso de algunos países asiáticos, en especial Corea del Sur. En consecuencia, Toyota adquirió intereses minoritarios en compañías coreanas. ■

Preguntas

1. ¿Por qué ha tenido éxito Toyota?
2. ¿Cuáles son las estrategias para ganar ingreso en países extranjeros?
3. ¿Qué debería hacer Toyota para tener éxito en los países asiáticos que restringen las importaciones?



Caso internacional 20.2

Acindar

Elaborado por Hugo Garde, profesor del Departamento de Administración,
Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Pontificia Universidad Católica, Argentina
Caso realizado con información pública disponible.

Introducción

Acindar es una de las principales empresas en la industria siderúrgica argentina. Durante su trayectoria de más de 60 años en el sector, se ha expandido hasta convertirse en líder nacional de la producción de aceros no planos. La empresa se consolida en 1962, por iniciativa del ingeniero Acevedo. En su primer decenio logra la integración vertical de la producción de aceros no planos.

Su planta principal está ubicada en Villa Constitución, Provincia de Santa Fe, y se complementa con 22 plantas terminadoras, ubicadas en Argentina, Uruguay, Brasil y Chile.

En la actualidad el paquete accionario se reparte entre la Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, perteneciente al grupo europeo ARBED (20.5%); la familia Acevedo (20.5%); la Corporación Financiera Internacional, perteneciente al Banco Mundial (5.9%); y la parte mayoritaria (53.1%) se encuentra distribuida en el mercado bursátil.

Está dividida en tres unidades de negocios:

1. Negocio siderúrgico.
2. Productos tubulares y estructurales.
3. Alambres y cables.

La clase de servicios que presta la empresa se detallan a continuación:

Atención al cliente: a través de este medio de comunicación se pone al servicio del cliente la posibilidad de llevar adelante las compras de los productos, datos sobre los distribuidores exclusivos, asistencia técnica de los productos.
Servicio de doblado y cortado del acero. Este servicio resuelve con la metodología Just in Time, las armaduras de acero en estructuras de hormigón.
El departamento técnico presta el servicio de la mejor solución sobre productos, usos y aplicaciones. El objetivo es la optimización del uso del acero.
Presta un servicio de prearmado de estructuras.
Estructuras estándares armologic, es una solución que ofrece al mercado de la construcción (vigas, dinteles, columnas, basas, pilotes y pilotines).
Transferencia de tecnología es un programa cuyo objetivo es transmitir los conocimientos adquiridos y la experiencia a empresas siderúrgicas. Este programa de transferencia de tecnología se basa en la tecnología del horno de arco electrónico.
Manuales técnicos y de aplicación de los productos de Acindar, tienen el objetivo de dar soluciones a cada mercado.
Software para el agro y la construcción, cumplen con la finalidad de ayudar al diseño y elaboración de presupuestos.
Vigas reticuladas trilogic, solución para elementos premoldeados tales como vigas, placas y placas dobles. Son construidas con tecnología de última generación, lo cual permite obtener productos de la mejor calidad en las soldaduras y lograr una uniformidad.
Alambrados rurales, son un producto para construir alambrados fuertes y duraderos.
Espalderas para la vid. Esta solución fue desarrollada conjuntamente con el INTA.
Cerco tradicional o modular para cerramientos domésticos, industriales, deportivos.

A nivel mundial existe hoy una sobreoferta de productos de acero, los derechos de importación en la actualidad forman una barrera de entrada para desarrollar una política de exportaciones y ganar mercados externos. Existen países

que para equilibrar sus excedentes de oferta emplean prácticas de dumping. Esta industria, en particular, necesita lograr economías de escala y se observa a nivel mundial una consolidación de grupos económicos.

En Argentina tres compañías concentran 95% de la producción de acero: Acindar, Siderar y Siderca. La capacidad instalada total de acero para la construcción es de 5.7 millones de toneladas, siendo utilizada en la actualidad en un 60%. Esta utilización, equivalente a 3.42 millones de toneladas, se destina en un 60% (2.05 millones de toneladas) al mercado interno, y el restante 40% (1.38 millones de toneladas) a la exportación.

El mercado del acero se divide en segmentos abastecidos por dichas compañías: Acindar en aceros no planos, Siderar en productos planos y Siderca en tubos sin costura.

En relación al posicionamiento competitivo la empresa tiene una alta dependencia del suministro de materia prima de Brasil, líder absoluto de aceros no planos. En relación al mercado externo, persiste una alta rivalidad competitiva por exceso de oferta y depresión de los precios internacionales.

Asimismo, en el consumo de acero *per cápita*, comparado con otros países, existe un significativo potencial de crecimiento en Argentina.

En relación con el comercio internacional, la organización tiene como meta suministrar aceros de alta calidad a los principales mercados del mundo, se basa en una política de soluciones innovadoras y diferenciadoras. Esa política se sustenta en la producción de acero en plantas equipadas con tecnología de última generación y en una red de distribuidores y agentes comerciales.

En más de 30 años ha realizado exportaciones a los siguientes países:

América del Sur	América del Norte	Resto del Mundo
Bolivia Brasil Chile Colombia Costa Rica Paraguay Perú Venezuela Uruguay	Canadá Estados Unidos México Puerto Rico Rep. Dominicana	Alemania Australia Bélgica China Corea del Sur Filipinas India Indonesia Irlanda Italia Sudáfrica Taiwán

La capacidad instalada de Acindar es de 1.35 millones de toneladas de acero crudo y de un millón de toneladas de hierro esponja. La capacidad utilizada en 2001 fue de 65%. En tres meses de 2002 exportó 75 000 toneladas.

En sus 45 años de existencia colaboró con la comunidad en distintas actividades que hacen el bien común, coordinadas a través de su fundación.

En los últimos años, los resultados de la empresa han sido adversos, consecuencia de varios factores que deben tenerse en cuenta; como son la recesión por la que atraviesa la construcción. El exceso de oferta no puede ser compensado con la exportación de productos y además, como se ha podido observar en el gráfico de la producción mundial, la sobreoferta de acero hace que exista una gran competencia de precios.

Se puede observar a continuación los resultados de Acindar en los últimos años.

Pasado, presente y futuro				
Los números de Acindar				
	1999	**2000**	**2001***	**2002***
Ventas	529.4	447.1	456.1	596.9
Resultado operativo	13.3	10.5	19.5	59.8
Resultado neto	(28.3)	(96.0)	(50.2)	10.1

Además de lo dicho en el párrafo anterior, otro problema de la empresa es la deuda que adquirió para llevar adelante un programa de modernización de la planta. ■



Preguntas

1. Defina la estrategia corporativa de la empresa.
2. ¿Cuál es su cadena de valor?
3. Realice una comparación del activo móvil de explotación y del pasivo no oneroso de la empresa respecto de los valores equivalentes de Siderar y Siderca.



CONCLUSIONES DE LA SEXTA PARTE

Control y retos globales y control empresarial

Al igual que las conclusiones de las partes primera a quinta, ésta trata del ámbito global. El tema de esta parte es control. Nos ocuparemos primeramente de las prácticas del control en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia. En segundo lugar, estudiamos el efecto de las fuerzas del ambiente externo en las funciones administrativas de planear, dotar de personal, dirigir y controlar. En otras palabras, se proyecta el futuro de la administración. Por último, en el caso de la industria automovilística global se presenta la estrategia de producción mundial de Toyota.

Prácticas de control en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia[1]

Desde la perspectiva de los administradores occidentales, el control supone establecer normas, medir el desempeño y corregir las desviaciones indeseables. Pero para los japoneses este proceso es menos directo, como se muestra en la tabla 1.

TABLA 1 Comparación del control en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia*

Administración japonesa	Administración estadounidense	Administración china	Administración mexicana	Administración colombiana
1. Control por los compañeros.	1. Control por el superior.	1. Control por el líder del grupo (superior).	1. Control por el superior.	1. Control por el superior.
2. El control se dirige al desempeño grupal.	2. El control se dirige al desempeño individual.	2. El control se dirige principalmente a grupos, aunque también a los individuos.	2. El control se centra en el desempeño del grupo.	2. El control se centra en el desempeño individual.
3. Salvación del honor.	3. Atribución de culpas.	3. Se intenta salvar el honor.	3. Resolver los a suntos afrontando las consecuencias.	3. Determinar el culpable.
4. Amplio uso de círculos de control de calidad.	4. Uso limitado de círculos de control de calidad.	4. Uso limitado de círculos de control de calidad.	4. Empleo de los recursos de calidad en sus diferentes modalidades.	4. Uso común del control total de la calidad.
5. Amplio uso de ACT.	5. Creciente uso de ACT.	5. Escasa información sobre el uso de ACT.	5. Creciente uso de ACT.	5. Amplio uso de ACT.

* Las fuentes de información aparecen en la nota 6 de la sección de "Referencias" de las conclusiones de la parte 2.

[1] Las fuentes de información se muestran en la sección de "Referencias" de las conclusiones de la parte 2.

Control en Japón[2]

Como se indicó al abordar el tema de la toma de decisiones, los grupos (en lo que se refiere a su dinámica y presiones) tienen un profundo impacto en el proceso administrativo. En una oficina sin muros divisorios, los individuos (todos ellos en condiciones de igualdad) están perfectamente al tanto del desempeño de sus colegas.

Además, los administradores forman parte del grupo de trabajo, en lugar de hallarse separados de los empleados por la puerta de una oficina. La medición del desempeño individual no se basa en objetivos verificables específicos; el acento se pone en cambio en el desempeño grupal. Asimismo, el estilo japonés de permitir que los subordinados no sean exhibidos a causa de sus fallas sería incongruente con la atribución a individuos de la culpa de desviaciones respecto de los planes. Lo que importa en el control es el proceso, no los números. Los japoneses son famosos por su gran interés en la calidad. Sin embargo, no siempre fue así. En las décadas de los cincuenta y sesenta privó la impresión de que los productos japoneses eran de mala calidad. Pero esta idea ha cambiado; ahora la buena calidad es una de las características que se asocian con los productos japoneses. Esto se debe en parte al éxito en ese país del control de calidad, el cual implica la activa participación de los trabajadores de los niveles interiores en círculos de control de calidad.

El control de calidad total (CCT) requiere que los trabajadores identifiquen y notifiquen problemas de calidad. Puede implicar, por ejemplo, detener la línea de producción para que puedan realizarse acciones correctivas. Los empleados deben asumir la responsabilidad de la calidad, así como estar dispuestos a trabajar en equipo para resolver problemas en este aspecto. En Japón se ha extendido enormemente el uso del método de CCT.

Control de Estados Unidos

En Estados Unidos, el control suele significar la medición del desempeño con base en precisas normas preestablecidas. La administración por objetivos, cuya práctica es muy común en ese país, supone el establecimiento de objetivos verificables a partir de los cuales se mide el desempeño individual. De este modo el superior puede rastrear desviaciones hasta individuos específicos lo que frecuentemente resulta en una muy precisa atribución de culpas. La intención de optimizar resultados individuales puede mermar el desempeño grupal. Todos sabemos de casos en los que el interés de los individuos ha prevalecido sobre el interés grupal u organizacional.

La aplicación en Estados Unidos de programas de control de calidad no es nueva. La Hughes Aircraft Company, por ejemplo, puso en marcha programas de este tipo desde hace mucho tiempo bajo los nombres de Cero Defectos e Ingeniería de Valor. Muchos de tales programas se desarrollaron en ese país y fueron adoptados más tarde por los japoneses para la elevación de la calidad de sus productos y de su productividad. Ahora muchas compañías estadounidenses aplican conceptos de control de calidad total (CCT) en favor de la calidad y la productividad. También el CCT se originó en Estados Unidos, pero se le perfeccionó a tal grado en Japón que dio como resultado una ventaja japonesa en productividad. No obstante, las diferencias de productividad entre las compañías japonesas y las estadounidenses han tendido a acortarse en la década de los noventa.

2 Para una revisión de la bibliografía del futuro de la administración japonesa, véase H. Bernard Keys, Luther Trey Denton y Thomas R. Miller, "The Japanese Management Theory Jungle-Revisited", *Journal of Management*, vol. 20, núm. 2, 1994, pp. 373-402. Véase también "The Sadness of Japan", *The Economist*, 16 de febrero de 2002, p. 56; "Japanese Management Today", en http://www.apmforun.com/japan/jmt.htm, visitada el 26 de mayo de 2002.

Control de China

En China el control es ejercido primordialmente por líderes de grupos. La responsabilidad del control recae principalmente en los grupos, aunque también en los individuos. De los administradores de fábricas se espera, por ejemplo, que cumplan su cuota anual. Así, las prácticas de control chinas son una combinación de las prácticas administrativas estadounidenses y japonesas. Cuando se identifican desviaciones respecto de las normas, se tiende a permitir que las personas responsables del subdesempeño cubran las apariencias (tal como ocurre también en la práctica japonesa). En ocasiones se hace uso de círculos de calidad, pero no son una práctica común. China no se había distinguido por productos de calidad, pero ahora, muchas empresas occidentales que operan en ese país prestan atención a la calidad al mismo tiempo que producen bienes competitivos en el mercado global. Sin embargo, se carece hasta la fecha de datos suficientes para evaluar el grado de uso del CCT en China.

Control en México

El empleo de controles en las empresas mexicanas es una práctica generalizada que forma parte de su operación normal, ya que todas sus iniciativas obedecen a objetivos normalmente incluidos en sus planes, programas o esquemas de trabajo.

La razón primordial por la que los establecen, es para medir el desempeño organizacional de acuerdo con unidades de medida predeterminadas, mismas que permiten conocer si los cursos de acción seguidos se han traducido en logros o desventajas, y de qué manera esto ha repercutido en la efectividad de sus resultados, especialmente en materia económica.

La gama de técnicas de control que utilizan varía en función de su área de competencia, tipo de productos y/o servicios que brindan y relaciones con su entorno. Entre las más representativas se encuentran presupuestos, auditorías contable y administrativa, y normalización de los aspectos de calidad, en algunos casos disponen adicionalmente de recursos de software y programación en computadoras, así como de modelos matemáticos.

Su aprobación corresponde a la alta dirección, su aplicación a todos los niveles jerárquicos y su seguimiento a líderes de proyecto, titulares de grupos de trabajo y responsables de unidades administrativas.

Control en Colombia

Son muy raras las empresas que cuentan con sistemas de control concebidos como instrumentos para el aprendizaje institucional y para el mejoramiento continuo. Este hecho concuerda con el escaso desarrollo alcanzado por los órganos de dirección de las empresas y el consecuente predominio de sus componentes operativos dedicados a la transformación de insumos en productos.

Es notoria la ausencia de controles que establezcan el impacto de las decisiones estratégicas sobre las variables clave de resultados de la empresa. En contraste con lo anterior, las organizaciones grandes y medianas, poseen controles de verificación con fines punitivos o que buscan forzar la ejecución para que se ajuste a las metas planeadas.

El control de costos y presupuestos, y el control total de la calidad, son comunes en las grandes empresas manufactureras y en algunas de tamaño mediano. En las or-



ganizaciones financieras la auditoría interna es por lo general, bastante desarrollada. A partir de 1993, las entidades estatales del orden nacional, regional y local, fueron obligadas mediante una ley a tener sistemas de control interno y de control de gestión, lo cual ha inducido a las organizaciones privadas a implantar controles de gestión. No obstante, estos controles son limitados porque están todavía muy orientados hacia los indicadores numéricos de carácter financiero.

En los últimos años algunas empresas han tratado de reducir la magnitud y la complejidad de sus mecanismos de control administrativo, especialmente los relacionados con la auditoría interna, con la convicción que este tipo de controles no agrega valor para el cliente y constituyen un mal necesario que se debe eliminar o al menos reducir a su mínima expresión.

Si bien, esa idea no es errónea, es sin embargo, insuficiente. Hace falta que la gerencia colombiana entienda el control no como un simple mecanismo de verificación sino como un medio para aprender sistemáticamente a partir de la experiencia institucional.

Enfoque internacional

El futuro de la administración global

Nadie puede predecir el futuro con certidumbre. No obstante, hay tendencias en el ambiente que pueden influir en la práctica de las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar de personal, dirigir y controlar.

Entorno / Función gerencial	Tecnológico	Económico	Político/Legal	Social/Ético/Ecológico
	• Amplio uso de la IT. • Surgimiento de la sociedad del conocimiento. • Fácil acceso a la información a bajo costo. • Comercio-e de amplia difusión y globalmundial.	• Bloques económicos como la UE y el TLCAN reducen las barreras internas regionales, pero crean otras externas. • La posición de los sindicatos laborales de Estados Unidos cambia del libre comercio al proteccionismo para proteger empleos. • Sociedad sin fronteras. • Desarrollo de planes de pensiones que representan los intereses de grupos de interés.	• Expansión de la UE vía la admisión de nuevos miembros, principalmente de Europa Oriental. • Proteccionismo creciente por declinación del empleo en manufactura y servicios (debido, por ejemplo, el outsourcing a India).	• Surgimiento de trabajadores con conocimiento. • La gente es más sana y vive más. • Cambios en la demografía: bajas tasas de nacimiento y crecientes expectativas de vida resultan en una población que "encanece" en los países desarrollados. • Mayor afluencia en países en desarrollo, pero también más amplia disparidad de la riqueza. • Crecientes preocupaciones "verdes".

(*continúa*)

FIGURA C6.1 El futuro de la matriz de administración global

FIGURA C6.1 (*continuación*)

Planear				
como establecer objetivos, planeación estratégica, toma de decisiones.	• La IT ayuda en la planeación de escenarios. • La riqueza de la información ayuda en la toma de decisiones (pero posible sobrecarga de información). • Acceso del consumidor a información del producto y el servicio permite comparaciones con implicaciones para estrategias de marketing, así se requiere un enfoque en las necesidades del cliente y el servicio requeridos. • Alianzas transnacionales, inversiones conjuntas, acuerdos cooperativos (como entre la industria y las universidades) y fusiones facilitadas, así se requieren estrategias globales mundiales.	• Globalización de la administración estratégica. • Escaneo de oportunidades y amenazas globalmente mundialmente, no sólo en casa. • Competencia global mundial incrementada • La sociedad sin fronteras presenta amenazas y oportunidades.	• Mayor riqueza en los países de Europa Oriental presenta oportunidades para los países desarrollados. • Una UE más poderosa puede convertirse en una amenaza para Estados Unidos. • Se necesitan estrategias para hacer frente a barreras no arancelarias.	• Oportunidad para dirigir productos a la juventud en países en desarrollo. • Más enfoque en marketing para la población mayor. • Las estrategias deben considerar el impacto efecto ecológico de productos y servicios (como el reciclado).
Organizar				
como estructura de organización, relaciones de autoridad, descentralización.	• Las organizaciones se convierten en agentes del cambio. • Nuevas formas organizacionales (como contratación externa, operación en línea). • Outsourcing requiere la desintegración de la estructura de la organización y reestructurar. • El trabajo del conocimiento promueve estructuras no jerárquicas.	• Surgimiento de compañías. transnacionales. • Formar alianzas y fusiones transnacionales requiere reestructuración.	• Necesidad de establecer estructuras que resuelvan conflictos de intereses entre países dentro de los bloques de poder y para desarrollar políticas para competir en otros bloques regionales.	• Gran potencial de movilidad ascendente en la sociedad y las organizaciones, en parte debido al impacto efecto de la sociedad del conocimiento. • Personas mayores como empleados a tiempo parcial o consultores con autoridad de asesoría.

(*continúa*)



FIGURA C6.1 (*continuación*)

	• Los trabajadores del con conocimiento pueden convertirse en accionistas. • De estructuras de organización basadas en productos y servicios a alianzas basadas en consideraciones estratégicas. • Los fabricantes se unen para formar cooperativas de compras (como lo han hecho General Motors, Ford, y Chrysler). • Proveedores operados y controlados por fabricantes que dirigen y asesoran.			
Dotar Asignación de personal				
como evaluaciones, cambio de administración, desarrollo administrativo	• Se necesita conocimiento técnico especializado. • Mayor movilidad de trabajadores del con conocimiento al cambiar de empleo. • La información fortalece la movilidad ascendente de los trabajadores del conocimiento. • Trabajadores del conocimiento especializados como consultores o contratistas en empleos temporales o de tiempo parcial. • Outsourcing de la administración de los recursos humanos a empresas de especialistas en casa y el extranjero.	• Posible crecimiento de sindicatos laborales en varios países. • Fuerza de trabajo multicultural. • Necesidad de personal culturalmente sensible con una comprensión de la macroeconomía internacional.	• Implicaciones político-legales planteadas por fuerzas de trabajo multiculturales. • Los ataques del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos hacen más difícil obtener visas de estudiante y de trabajo, entorpeciendo así cubrir posiciones críticas. • Los países desarrollados necesitan trabajadores inmigrantes, pero la inmigración puede ser limitada.	• Los trabajadores del con conocimiento, como recursos humanos claves requieren una buena educación formal y reeducación continua. • La elevada edad de retiro requiere que las organizaciones integren trabajadores mayores y jóvenes. • Necesidad de integrar inmigrantes a la fuerza de trabajo. • Mayor Rol papel mayor de las mujeres en el centro de trabajo.

(*continúa*)

FIGURA C6.1 (*continuación*)

	• Uso de profesionales mayores semirretirados como consultores. • Capacitación continua y volver a capacitar para mantenerse al frente de nuevas tecnologías. • Desarrollo de nuevas medidas para evaluar y recompensar a trabajadores del conocimiento.			
Dirigir				
como motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo.	• La disponibilidad de información da poder a trabajadores del conocimiento y consumidores. • Los trabajadores del conocimiento demandan la satisfacción de necesidades de más alto orden (reconocimiento, autoactualización, responsabilidad, participación). • La tecnología de comunicación electrónica ayuda al trabajo en equipo. • Menores costos de comunicación.	• Necesidad de liderazgo político para equilibrar los intereses de los países dentro de bloques regionales. • Se requieren formas de integrar países desarrollados con los que están en proceso de desarrollo. • Una mayor afluencia requiere nuevas formas de motivar a los trabajadores.	• Barreras potenciales a la comunicación que surgen por el uso de diferentes idiomas. • Creciente uso del inglés en negocios globales mundiales e interacciones políticas y sociales.	• La alta gerencia tiene que equilibrar los intereses de varios grupos interesados (inversionistas, empleados, gobiernos, la comunidad, etc.). • Más mujeres en posiciones de liderazgo • Altos gerentes más dedicados a políticas ecológicas. • Desafío de integrar trabajadores mayores y jóvenes.
Controlar				
como técnicas de control, producción, IT, productividad.	• Facilidad de control, pero puede llegar a ser exagerado. • La IT facilita la detección y corrección de desviaciones de los planes.	• Se necesitan controles para compañías transnacionales (por ejemplo, políticas fiscales). • Llegar a los clientes globalmente mundialmente a través de internet.	• Se requieren controles para empresas dentro de la mayor UE.	• Creciente percepción de los controles ambientales (como medición del desempeño contra impulsores ambientales claves, uso de la contabilidad ambiental).

(*continúa*)

FIGURA C6.1 (*conclusión*)

	• La IT facilita la medición de la productividad a bajos costos. • Internet permite ventas mundiales. • Internet facilita el cambio de propiedad autónoma a asociaciones (como cooperativas de compras). • El uso mayor de internet para escaneo externo, no sólo para operaciones internas.	• Potencial de más alta productividad.		

UE: Unión Europea; IT: Tecnología de la información; TLCAN: Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
Fuentes: Drucker, Peter "The Next Society", *The Economist*, 3 de noviembre, 2001, inserto pp. 3-20; Asia-Pacific Decision Sciences Institute "Decision Making at the Speed of Light: What Is Amiss?" Conferencia, Bangkok, 24-27 de julio, 2002; Cooper, Richard N. y Richard Layard (eds.), *What the Future Holds: Insights from Social Science* (Cambridge, MA: MIT Press, 2002); Armstrong, J. Scott (ed.), *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners* (Boston, MA: Kluwer, 2001); John T. Landry, "A Future Perfect: The Essentials of Globalization", *Harvard Business Review,* mayo, 2000, p. 192; Albrecht, Karl, *Corporate Radar: Tracking the Forces That Are Shaping Your Business* (Nueva York: AMACOM, 2000).

El ambiente externo puede ser catalogado como tecnológico,[3] económico, político y legal y social, ético y ecológico, como se muestra en la matriz del futuro de la administración mundial en la figura C6.1. La figura resalta tendencias claves selectas en el ambiente externo y el efecto proyectado en tareas claves agrupadas de acuerdo con las funciones gerenciales. Discutiremos aspectos selectos con el enfoque en los cambios en el ambiente tecnológico.

Vivimos en una sociedad con conocimiento donde la tecnología de la información tiene efecto en la mayoría de los aspectos de nuestras vidas. Hasta las personas de los países en desarrollo ahora tienen acceso a internet a costos relativamente bajos. Todo el mundo está interconectado. La tecnología de la información facilita las comunicaciones intranet (para la comunicación dentro de la organización), así como extranet (para comunicarse con otros fuera de la empresa). Esta conectividad hace posible los negocios-e y los negocios-m (negocios realizados utilizando comunicaciones móviles), lo que a su vez tiene efectos en todas las funciones gerenciales.

Por ejemplo, la tecnología de la información ayuda a la *planeación* de escenarios y contingencias (segunda parte del libro). En la planeación estratégica, se pueden desarrollar y evaluar muchas alternativas con rapidez por el poder de las computadoras y la riqueza de información disponible y de fácil acceso. De hecho, hay tanta información que lleva a sobrecargas de información, como se señaló antes. La facilidad de la comunicación permite la tendencia global de fusiones, como la fusión transnacional de la alemana Daimler-Benz y la estadounidense Chrysler.

---

[3] Véase por ejemplo el Technology Quarterly en *The Economist*, 2 de diciembre, 2006, empezar después de la página 52.

De igual modo, los desarrollos tecnológicos promueven nuevas formas *organizacionales* (tercera parte), como la contratación externa de la producción y servicios a contratistas y proveedores. El trabajo del conocimiento y la facilidad de acceso a bases de datos comunes a diversos niveles de la organización promueven estructuras no jerárquicas.

La tecnología de la información también tiene influencia en la función gerencial de *integrar personal* (cuarta parte). La demanda de trabajadores con conocimiento crece, fortaleciendo así no sólo su movilidad ascendente en la jerarquía organizacional, sino su movilidad entre organizaciones, lo que a su vez promueve frecuentes cambios organizacionales. Además, los trabajadores con conocimiento especializado pueden convertirse en consultores o contratistas a corto plazo, o empleados a tiempo parcial en las organizaciones. Las actividades de recursos humanos también pueden ser contratadas fuera a compañías especializadas en el área. Los cambios rápidos en la tecnología de la información demandan capacitación constante para mantenerse al día y la evaluación y compensación de los trabajadores con conocimiento pueden requerir nuevos enfoques creativos.

Los desarrollos en la tecnología de la información también tienen efecto en los diversos aspectos del *liderazgo* (quinta parte). Específicamente, las relaciones de poder cambian a favor de los trabajadores con conocimiento y de los clientes. El trabajo en equipo es facilitado por la tecnología de la comunicación electrónica como el correo-e, intranets, la internet y medios inalámbricos. Motivar a trabajadores con conocimiento bien educados se puede hacer al proporcionar reconocimiento, oportunidades de participación y autoactualización. En general, los costos de comunicación se pueden reducir por medio de la aplicación de las nuevas tecnologías.

Por último, la función gerencial de *controlar* (sexta parte) es ayudada por la tecnología de la información. Desviaciones de los estándares pueden ser detectadas al instante y en consecuencia, las acciones correctivas se pueden tomar antes. De igual modo, la productividad se puede medir a bajos costos, alentando así su mejoría. La internet hace posible las compras y las ventas mundiales a través de transacciones electrónicas y permite que los fabricantes de autos General Motors, Ford y Chrysler formen cooperativas de compras. Internet también enlaza la empresa con el ambiente externo con facilidad.

Enfoque empresarial

Administrar para sucesos de rápido crecimiento y liquidez

El Valle del Silicón de California es famoso por sus compañías de clase mundial que empezaron muy chicas, pero crecieron muy rápido. Empresas como Cisco, Yahoo! y Google, aunque aún jóvenes, han crecido rápidamente para convertirse en compañías mundiales que sirven a millones de personas en todo el mundo. ¿Cómo se logra tan rápido crecimiento? ¿Cómo pueden los gerentes empresariales dirigir a sus empresas a este nivel de éxito? Es claro, muchos empresarios exitosos trabajan de cerca con la comunidad de capital de inversión y se benefician del financiamiento estratégico y la asesoría que los capitalistas de inversión pueden ofrecer. Los empresarios también dependen del ecosistema del Valle del Silicón, de empresas de abogados y contadores para apoyar su crecimiento de manera sistemática.

Los gerentes empresariales exitosos de empresas de alto crecimiento establecen piedras angulares desafiantes, pero alcanzables, en la forma de crecimiento de ingresos, participación de mercado, percepción de la marca y rentabilidad. Estas piedras angulares a menudo se establecen en consulta con los capitalistas de inversión que fondean las empresas de los empresarios y así, el financiamiento proporcionado por lo común va ligado a alcanzar estos objetivos. Pero, ¿cuál es el proceso empleado para establecer estos hitos? Es necesario entender el proceso del capital de inversión para guiar un análisis de las técnicas de administración empresarial y así buscar un crecimiento rápido.[4]

Las empresas de capital de inversión reúnen el capital de inversionistas institucionales y acumulan este dinero en fondos que son invertidos en compañías privadas por una participación en la propiedad de esas empresas. Inicialmente, estas inversiones no son líquidas (queriendo decir que no pueden venderse con facilidad). La meta de la empresa de capital de inversión es revender su interés de propiedad en las compañías que financian a un valor mucho más alto después de varios años y regresar el incremento a sus inversionistas en el fondo. El modelo de ingresos de capital de inversión se basa en dos componentes primarios. Ganan un porcentaje pequeño (de alrededor de 1.5 a 2%) de los fondos bajo su administración y ganan un porcentaje (de alrededor de 20%) de las ganancias en el valor de los fondos del portafolio que invierten. Esta ganancia es determinada por la diferencia en el financiamiento de capital inicial y subsiguiente que los capitalistas de inversión asignan a una compañía en particular y el valor eventual de ese interés de capital determinado por la cantidad a la que la compañía es vendida eventualmente (ya sea a través de una fusión o adquisición, o de una oferta pública inicial, IPO, por sus siglas en inglés).[5]

Para cumplir sus objetivos, los capitalistas de inversión asesoran a las compañías que reciben su financiamiento sobre cómo hacer crecer mejor la empresa y a su vez incrementar su valor y se vuelva una inversión más líquida al convertirse en una empresa de propiedad pública mediante una oferta pública inicial o al ser adquirida por una compañía de propiedad pública. La vida de un fondo de inversión es de ocho a diez años, de tal forma se espera que las empresas que reciben fondos de inversión vayan de una pequeña empresa privada a una teneduría pública en unos siete años. Así, al aceptar fondos de capital de inversión, el empresario en esencia se está comprometiendo a un esfuerzo de lograr un crecimiento rápido.

La importancia de lograr liquidez de las empresas con respaldo de inversión para las empresas de capital de inversión que las fondean es señalada por Igor Sill de Hambrecht Geneva Ventures quien presentó la siguiente percepción al comentar sobre el estado del ambiente de inversión de alto crecimiento en el Valle del Silicón a fines de 2006. "Mi nivel de confianza en la fortaleza de hoy de la industria de capital de inversión es predicado en algunos de los fundamentos económicos básicos de 'nuestra industria', en esencia las oportunidades de liquidez del portafolio en los mercados públicos. El calendario IPO de la semana próxima lista 13 presentaciones IPO y ya tenemos 7 presentaciones para la siguiente semana, según reportes disponibles de la SEC. Eso representa un incremento de alrededor de tres veces en presentaciones IPO de la misma época hace un año (octubre de 2005). El motivo subyacente de tan fuerte corriente de presentadores IPO es la fuerza e impulso del Índice Compuesto NASDAQ, que sirve como el barómetro del mercado IPO. Para esos fondos de inversión que han fondeado,

---

4 Por favor véase Bartlett, Joseph, *Fundamental of Venture Capital*, Madison Books (1999) para un análisis de la mecánica de la industria del capital de inversión.

5 Por favor véase también Nesheim, John, *High Tech Start Up*, Nueva York: Free Press, 2000, para un análisis sobre el proceso del crecimiento de una empresa de la idea a la empresa pública.

desarrollado y apoyado el crecimiento de compañías que ahora obtienen rentabilidad e impulso mundial, el momento es óptimo para lograr liquidez. Anticipo que la ventana IPO continuará siendo atractiva hasta avanzado 2007". De manera similar, Mike Carusi de Advanced Technology Ventures está de acuerdo, señalando, "Mi empresa ha disfrutado varias salidas fuertes a últimas fechas y sigue viendo un flujo de fuerte etapa inicial. Esto es bueno para la industria en general, un ambiente de salida bueno (no maravilloso) con fuerte actividad de formación de compañías". También, Deepak Kamra de Canaan Partners apunta, "Los prospectos de opciones de liquidez son mejores en Estados Unidos y las oportunidades en el extranjero parecen atractivas".[6]

Lograr un rápido crecimiento a menudo requiere intercambios. En ocasiones la rentabilidad es sacrificada para lograr mayores metas de ingresos, o participación de mercado. Recuerde, la meta es incrementar el valor de la empresa rápidamente, para que los que respaldan la inversión en la empresa eventualmente traduzcan sus valores de capital en efectivo a un múltiplo de 5 a diez veces más grande que su inversión inicial para distribuirlo a los inversionistas de sus fondos. Por tanto, regularmente se sigue una estrategia de crecimiento agresiva por parte de las empresas respaldadas por inversiones. Esta estrategia de crecimiento agresiva se vuelve operacional al establecer y lograr una serie de piedras angulares a lo largo de los primeros años de la vida de una empresa. Por ejemplo, los objetivos de desarrollo del producto, las ventas iniciales y el crecimiento de las ventas por región a menudo son delineados en un plan de negocios y estos objetivos o piedras angulares son ligados a rondas de financiamiento por las empresas de capital de inversión que fondean la compañía. Rondas de financiamiento subsiguientes y/o la valuación de ese financiamiento con frecuencia se ligan a lograr estas piedras angulares así que el empresario tiene un fuerte incentivo para lograr estas metas de crecimiento.[7] Una ilustración de una sencilla línea de tiempo para metas de crecimiento rápido ligadas al financiamiento se presenta en la figura C6.2.

FIGURA C6.2 Ilustración de piedras angulares y financiamiento para lograr crecimiento y liquidez rápidos

Horizonte de tiempo	Mes 1	Mes 12	Mes 18	Mes 36	Mes 48	Mes 60
Objetivo	Establecer la compañía, conseguir financiamiento inicial, seleccionar el equipo administrativo central	Completar el desarrollo del producto y mercado de prueba	Empezar las ventas	Crecer las ventas regionalmente, meta: 10 millones de dólares	Crecer las ventas nacionalmente, meta: 25 millones de dólares	Subir las ventas nacionales a 50 millones de dólares y tener IPO o ser adquirida
Financiamiento	Financiamiento inicial 500k – 1 millón de dólares	Serie A 2 – 5 millones de dólares	Serie B 5 – 10 millones de dólares	Serie C 10 – 20 millones de dólares	Serie D o Mezanine 20+ millones de dólares	Oferta pública inicial 100+ millones de dólares

6 *USF Silicon Valley Venture Capitalist Confidence Index* 2006 Q3 Report, p 3 http://www.usfca.edu/sobam/nvc/pub/svvcindex.html

7 Por favor véase también Dorf, Richard y Thomas Byers, *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*, Nueva York: McGraw-Hill, 2005, para un análisis sobre el establecimiento de piedras angulares de crecimiento en una empresa de tecnología.

Como se señala en la figura C6.1, cada serie de financiamiento está ligada a ciertos objetivos de desempeño de la empresa (como el desarrollo exitoso del producto, crecimiento de las ventas, rentabilidad, etc.). Estas metas de piedras angulares son establecidas por los líderes empresariales de la empresa en consulta con los que apoyan la inversión y el consejo de directores. El horizonte de tiempo para el crecimiento de empresas respaldadas por inversiones está ligado de alguna forma por la vida del fondo de capital de inversión (VC, por sus siglas en inglés) (diez años o menos), así que es razonable esperar que los capitalistas de inversión que fondean la empresa quieran ver un crecimiento en ingresos lo bastante rápido para hacer la empresa un candidato potencial de IPO o meta de una adquisición en un plazo de siete a ocho años a partir de la primera inversión en la compañía de inversión.[8]

El valor de la empresa es una función de sus ganancias e ingresos absolutos y la tasa de crecimiento de estas ganancias e ingresos. Ya que las ganancias en ocasiones se pueden administrar, los ingresos y su tasa de crecimiento a menudo son utilizados como una vara de medir para determinar el valor de una nueva empresa privada. Por tanto, los gerentes empresariales se pueden sentir alentados a buscar el crecimiento de ingresos a expensas de las utilidades y depender del financiamiento de sus inversionistas de capital para cubrir sus pérdidas operacionales.

Al administrar sus empresas para un rápido crecimiento, los empresarios deben conocer el ambiente de la industria en la que operan. Específicamente, en tanto que la empresa se debe administrar para crecer rápido y ser exitosa como una entidad independiente, el empresario y quienes la respaldan deben estar muy conscientes de otras empresas que pueden considerar esta empresa de alto crecimiento como un blanco de adquisición potencial. Por tanto, se realiza un análisis de cómo nuestra compañía puede ser complementaria de otras empresas más grandes y más establecidas en la industria. De nuevo, la compañía no puede contar con una fusión o adquisición, pero estar consciente de esta posibilidad mientras busca su crecimiento propio. En particular éste es el caso cuando el potencial de liquidez de una oferta pública inicial es poco probable debido a fuerzas de mercado más grandes (por ejemplo, un NASDAQ en declinación). En este caso, el empresario asume una posición aún más agresiva al buscar adquirientes potenciales.

Recuerde que la mayoría de las empresas no buscan o ganan capital de inversión y en esos casos, la necesidad de rápido crecimiento y la búsqueda de liquidez son mucho menos urgentes. Aún así, el respaldo y la guía de los inversionistas a menudo permiten que las empresas crezcan de la etapa de la idea a participantes mundiales en un periodo relativamente corto, así que esta opción debe ser considerada por los empresarios que quieren compartir su visión a gran escala.[9]

Los métodos de rápido crecimiento también son multidimensionales. El crecimiento se puede buscar como orgánico (de las ventas generadas internamente por la empresa) o no orgánico (por medio de la adquisición de otras empresas). Quizá sea sorprendente que hasta compañías nuevas busquen la adquisición de otras empresas si el trato puede ser estructurado de manera apropiada. Las adquisiciones se pueden hacer por múltiples motivos. Por ejemplo, un objetivo de adquisición puede tener una tecnología necesaria, o la adquisición podría hacerse para incorporar las ventas de la empresa adquirida y reducir la competencia en la industria. Esta estrategia de crecimiento por adquisición

---

8 Según la National Venture Capital Association, en el año calendario de 2005, se dieron 346 fusiones y adquisiciones y 56 IPO de empresas respaldadas por inversions.

9 Por favor véase también Kawasaki, Guy, "The Art of the Start" Portafolio (2004) para un análisis del propósito fundamental de crear organizaciones.

quedó bien demostrada por Cisco en el decenio de 1990, pero también puede ser utilizada por nuevos proyectos.[10] Estas adquisiciones se hacen mediante compras en efectivo o de acciones, o alguna combinación, generando así ventas rápidas.

El empresario debe preocuparse por algunos de los peligros del crecimiento rápido. Por ejemplo, la empresa crece más allá de su competencia central y pierde el foco de lo que hace mejor. También pierde de vista cómo servir mejor a sus clientes existentes, tal vez enemistándolos y perdiendo fuerza en su negocio central. La dilución del capital o una carga de deuda excesiva también es posible si el crecimiento no es bien administrado.[11] No obstante, si el empresario está apasionado por su negocio, administrar para un rápido crecimiento le permite compartir su creatividad con mucha mayor amplitud por todo el mundo.



Caso de la industria mundial del automóvil

¿Qué auto del futuro quiere?[12]

Los coches están cambiando constantemente. Los clientes quieren autos más seguros, más eficientes en el consumo de combustibles y coches que "piensen" por el conductor. Hasta cierto grado, el auto futurista ya está aquí, pero muchas características evolucionan muy rápido. La demanda de híbridos gasolina-eléctricos de Toyota y Honda es grande conforme los precios de la gasolina se han disparado. Los híbridos de Toyota (Prius), Lexus (RX 40), Honda (los modelos Civic y Accord) y el SUV Ford (Escape) son vistos con mayor frecuencia en las carreteras de Estados Unidos. Compañías como la antigua DaimlerChrysler y otros fabricantes invierten en investigación de combustible a base de hidrógeno. Pero parece que esta tecnología todavía está lejos de ser utilizada en grandes volúmenes en coches para pasajeros. El alto costo es sólo uno de los factores que hacen lento el uso de autos impulsados por hidrógeno; la seguridad y la necesidad de una red de estaciones de combustible son otras consideraciones.

Pero los avances más dramáticos pueden esperarse del uso de dispositivos electrónicos como "dirección activa" utilizando pequeños motores eléctricos controlados por computadora en el BMW, controles de crucero que pueden identificar cuando el conductor se acerca demasiado a otro vehículo. Cada vez más, los vehículos 2006 están equipados con radio satelital.

El tradicional regateo por el precio con los distribuidores también está cambiando. Los consumidores ahora pueden encontrar información, no sólo acerca de los detalles técnicos de los coches, sino información de precios por internet.

Preguntas

1. ¿Qué características buscaría usted en un auto nuevo?
2. Liste y asigne prioridad a las características importantes para usted.
3. ¿Qué tan importante es la seguridad, la economía de combustibles, confiabilidad, apariencia, entretenimiento y otras? Presente el motivo de sus elecciones.

---

[10] Por favor véase Paulson, Ed, *Inside Cisco: The Real Story of Sustained M&A Growth*, Nueva York: Wiley 2001 para un análisis de estrategia de crecimiento impulsada por adquisiciones.

[11] Timmons, Jeffry A. y Stephen Spinelli, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 7a ed., Nueva York: McGraw-Hill Irwin, 2007.

[12] White, Joseph B., "The Car of the Future", *The Wall Street Journal*, 25 de julio, 2005; véase también "Foresight 20/20", Economist Intelligence Unit por *The Economist*, pp. 24-29.



Apéndice

Resumen de principios o guías fundamentales de las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control

Aunque no se ha descubierto ni codificado un cuadro completo de los principios demostrados empíricamente e interrelacionados, la experiencia y observación de la administración indican ciertos principios o guías fundamentales de ésta, que no sólo proporcionan a los administradores un esquema conceptual, sino que les señalan a los estudiosos las áreas de investigación. Desde luego, las abstracciones claves se tienen que aplicar con la debida consideración de la situación… y esto es un arte. En esta sección, los principios, que sería más apropiado llamar guías, de la administración se organizan (igual que este libro) de acuerdo con las funciones administrativas de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Resumen de los principios o guías más importantes de la planeación

Una de las mejores maneras de resumir la segunda parte, sobre planeación, consiste en hacer una lista de los principios o guías más importantes que pueden ser utilizados durante la planeación. Si bien pueden añadirse otros, los principios directrices más esenciales son los siguientes:

El propósito y la naturaleza de la planeación

El propósito y la naturaleza de la planeación pueden resumirse mediante la referencia a los siguientes principios.

P1. *Principio de contribución al objetivo.* El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo consiste en promover el logro de los objetivos de la empresa.

P2. *Principio de objetivos.* Si se desea que los objetivos sean significativos para las personas, deben ser claros, alcanzables y verificables.

P3. *Principio de prioridad de la planeación.* La planeación lógica precede a todas las otras funciones administrativas.

P4. *Principio de eficiencia de los planes.* La eficiencia de un plan se mide por cuánto contribuye al propósito y a los objetivos, compensado por los costos requeridos para formularlo y operarlo, y por las consecuencias imprevistas.

La estructura de los planes

Dos principios importantes, concernientes a la estructura de los planes, pueden contribuir grandemente a la cohesión de éstos: la elaboración de planes de apoyo ayuda a los planes principales y a garantizar que los planes en un departamento armonicen con los de otro departamento.

P5. *Principio de premisas de planeación.* Cuanto más entiendan y estén de acuerdo los individuos responsables de la planeación en utilizar premisas congruentes, habrá una mayor coordinación en la planeación empresarial.

P6. *Principio de la estructura de estrategias y políticas.* Mientras las estrategias y políticas sean entendidas más claramente y mejor ejecutadas en la práctica, más coherente y eficaz será la estructura de los planes de la empresa.



El proceso de planeación

Dentro del proceso de planeación, existen cuatro principios que ayudan al desarrollo de una ciencia práctica de la planeación.

P7. *Principio del factor límite.* Al elegir entre varias alternativas, mientras mayor exactitud haya en el reconocimiento y resolución de aquellos factores que son restrictivos o críticos para el logro de un objetivo deseado, mayor facilidad y exactitud habrá en la elección de la alternativa más favorable.

P8. *Principio de compromiso.* La planeación lógica debe cubrir un periodo de tiempo en el futuro, necesario para prever de la mejor manera posible, a través de una serie de acciones, el cumplimiento de compromisos implicados en una decisión tomada en el presente.

P9. *Principio de flexibilidad.* Conceder flexibilidad a los planes reducirá el peligro de pérdidas ocasionadas por eventos inesperados, pero el costo de la flexibilidad debe sopesarse con base en sus ventajas.

P10. *Principio del cambio de rumbo.* Entre más comprometedoras sean las decisiones de proyección con respecto a un camino futuro, más importante es la verificaicón de los emventos y las expectativas de manera periódica, así como la reelaboración de los planes, en la forma necesaria para mantener el curso hacia un objetivo deseado.

El principio de compromiso y los principios de flexibilidad y cambio de rumbo representan un enfoque de contingencia a la planeación. Aunque para estar razonablemente seguros de cumplir los compromisos es conveniente predecir y trazar planes lo más a futuro posible, con frecuencia es imposible hacerlo, o el futuro es tan incierto que el cumplimiento de esos compromisos es arriesgado.

El principio de la flexibilidad se refiere a la habilidad de cambio que se concede a los planes. El principio del cambio de navegación, por otra parte, implica la revisión de los planes de tiempo en tiempo y su nuevo diseño, si esto es requerido por la transformación de eventos y expectativas. A menos que los planes cuenten con una flexibilidad inherente, el cambio de rumbo puede ser difícil o costoso.

Resumen de los principios o guías más importantes de la organización

Si bien la ciencia de la organización todavía no se ha desarrollado al punto en el que los principios sean leyes infalibles, existe un acuerdo considerable entre estudiosos y practicantes de la administración en cuanto a una serie de ellos. Estos principios son verdades (o se creen como tales) de aplicabilidad general, aunque su aplicación no es lo suficientemente precisa como para convertirlas en leyes de ciencia pura. Su naturaleza los define más como criterios esenciales para la organización efectiva. Los principios más esenciales de la organización se resumen en esta sección.

El propósito de la organización

El propósito de la organización consiste en ayudar a hacer de las metas algo significativo y en contribuir a la efectividad organizacional.

O1. *Principio de unidad de objetivo.* La estructura de una organización es eficaz si permite a los individuos contribuir a los objetivos empresariales.

O2. *Principio de la eficiencia de la organización.* Una organización es eficiente si está estructurada para dar asistencia al logro de objetivos empresariales, con un mínimo de consecuencias o costos no previstos.

El propósito de la organización

La causa básica de la estructura de la organización es la limitación de la esfera administrativa. Si no existiera tal limitación, una empresa no organizada podría tener sólo un administrador.

O3. *Principio de la esfera administrativa.* En cada posición administrativa, existe un límite para el número de personas que un individuo puede manejar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto en las variables subyacentes.

La estructura de la organización: autoridad

La autoridad es la base que da cohesión a la estructura de una organización, el tejido que la hace posible, los medios a través de los cuales los grupos de actividades pueden colocarse bajo la dirección de un administrador y a través de los cuales puede promoverse la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta mediante la cual un administrador puede ejercer su libertad y crear un escenario para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización se relacionan con la autoridad.

O4. *Principio escalar.* Entre más clara sea la línea de autoridad entre la posición administrativa fundamental en una empresa y cada posición subordinada, más clara será la responsabilidad para la toma de decisiones y más eficaz será la comunicación dentro de la organización.

O5. *Principio de delegación con base en resultados esperados.* La autoridad delegada a todos los administradores individuales debe ser lo suficientemente adecuada como para garantizar su capacidad de lograr los resultados esperados.

O6. *Principio de responsabilidad absoluta.* La responsabilidad de desempeño de los subordinados hacia sus superiores es absoluta, y los superiores no pueden evadir la responsabilidad por las actividades de organización de sus subordinados.

O7. *Principio de paridad de autoridad y responsabilidad.* La responsabilidad por las acciones no debe ser mayor que aquella implicada por la autoridad delegada, pero tampoco menor.

O8. *Principio de unidad de mando.* Entre más completa sea la relación de comparecencia de un individuo hacia un solo superior, menor será el conflicto relativo a las instrucciones y mayor el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

O9. *Principio de nivel de autoridad.* El mantenimiento de una delegación proyectada requiere que las decisiones dentro de la autoridad de administradores individuales sean tomadas por ellos y no hacerlas ascender a niveles superiores en la estructura de la organización.



La estructura de la organización: actividades divididas por departamentos

La organización implica el diseño de un marco departamental. Aunque existen varios principios en esta área, uno de ellos es de mayor importancia.

O10. *Principio de definición funcional.* Entre más clara tenga una posición o departamento la definición de los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de la organización delegada, y entienda las relaciones de autoridad e información con otras posiciones, será más adecuada la contribución de un individuo responsable hacia el logro de los objetivos de la empresa.

El proceso de la organización

Los distintos principios de delegación de autoridad y de división departamental son verdades fundamentales en el proceso de organización. Estas verdades comprenden fases de los dos aspectos principales de la organización: autoridad y agrupación de actividades. Existen otros principios que tienen que ver con el proceso de organización. Es a través de su aplicación como los administradores pueden ganar un sentido de la proporción o una medida del proceso total de organización.

O11. *Principio de equilibrio.* En toda estructura existe una necesidad de equilibrio. La aplicación de principios o técnicas debe equilibrarse para garantizar una eficacia general de la estructura, en cuanto a satisfacción de los objetivos empresariales.

El principio de equilibrio es común a todas las áreas de la ciencia y a todas las funciones de un administrador. Las incompetencias de las amplias esfereas administrativas deben equilibrarse, tomando como parámetro las incompetencias de las extensas líneas de comunicación. Las pérdidas a partir del mando múltiple deben saldarse con las ganancias de la pericia y uniformidad, derivadas de la delegación de una autoridad funcional a grupos de apoyo o departamentos de servicio. Los ahorros de la especialización funcional en la división departamental deben equilibrarse con las ventajas del establecimiento de departamentos responsables de las ganacias, que sean semiindependientes o departamentos regionales. Es evidente, una vez más, que la aplicación de la teoría administrativa depende de la situación específica.

O12. *Principio de flexibilidad.* Entre más provisiones se tomen para darle flexibilidad a la estructura de una organización, ésta podrá cumplir su propósito de manera más adecuada.

Los dispositivos y las técnicas para anticipar el cambio y reaccionar ante él deben ser agregadas a toda estructura. Cada empresa se desplaza hacia sus objetivos en un entorno cambiante —tanto externo como interno—. La empresa que desarrolla inflexibilidad, ya sea una resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se expone al riesgo de enfrentarse a los desafíos que presentan los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

O13. *Principio de la concesión de liderazgo.* Entre más libertad brinde una estructura de organización y su delegación de autoridad a los administradores, en cuanto al diseño y mantenimiento de un contexto para el desempeño, más ayudará a desarrollar las habilidades de liderazgo de esos administradores.

Puesto que la administración depende en gran medida de la calidad de liderazgo de aquellos que se encuentran en posiciones administrativas, es importante que la estructura de una organización participe en la creación de condiciones en las que un administrador pueda dirigir de manera más efectiva. En este sentido, la organización es una técnica de promoción de liderazgo. Si la asigancién de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que las cabezas departamentales tiendan a considerarse líderes y en la que su trabajo de liderazgo se vea asistido, la estructura de la organización ha logrado su propósito esencial.

Resumen de los principios o guías más importantes de la integración de personal

No existen fundamentos para la integración del personal universalmente aceptados. No obstante, los listados en seguida son útiles como pautas para entender la función de integración de personal. Estos principios se agrupan bajo las categorías de propósito y proceso.

El propósito de la integración de personal

El propósito de la integración de personal queda resumido en los siguientes principios.

I1. *Principio del objetivo de la integración de personal.* El objetivo de la integración de personal administrativo consiste en garantizar que los espacios de la organización queden ocupados por personal calificado, que sea capaz y esté dispuesto a ocuparlos.

I2. *Principio de la integración de personal.* Entre más nítida sea la definición de los roles de la organización y sus requisitos humanos, y entre mejores sean las técnicas de evaluación administrativa y la capacitación empleada, mayor será la calidad administrativa.

El primer principio subraya la importancia del deseo y la capacidad para aceptar las responsabilidades de la administración. Existe evidencia considerable sobre el fracaso para lograr resultados, cuando estas características están ausentes. El segundo principio se basa en un importante cuerpo de conocimiento concerniente a las prácticas administrativas. Aquellas organizaciones que no cuentan con definiciones laborales establecidas ni evaluaciones eficaces ni sistemas de capacitación y desarrollo tendrán que depender de la coincidencia o las fuentes externas para llenar los puestos con administradores capaces. Por otra parte, las empresas que aplican el enfoque de sistemas a la integración de personal y a la administración de recursos humanos utilizarán los potenciales de los individuos en la empresa de manera más eficaz y eficiente.

Proceso de la integración de personal

Los principios siguientes indican los medios para la integración de personal efectiva.

I3. *Principio de definición del puesto.* Cuanto mayor sea la precisión con que se identifiquen los resultados esperados de los administradores, mayor será el número de dimensiones de sus puestos que puedan definirse.

Este principio es similar al de definición funcional explicado en la parte 3, sobre organización. Dado que los puestos de la organización son ocupados por personas con diferentes necesidades, estas funciones deben tener muchas dimensiones (como paga, estatus, poder, juicio y posibilidad de logro) que inducen a los administradores a su desempeño.

I4. *Principio de evaluación de los administradores.* Cuanto más claramente se identifiquen los objetivos verificables y las actividades administrativas requeridas, más precisa puede ser la evaluación de los administradores en cuanto a estos criterios.

El principio indica que el desempeño debe medirse con los objetivos verificables (como un enfoque de evaluación basado en la administración por objetivos) y con normas de desempeño como administradores. La evaluación de los administradores como tales considera qué tan bien se llevan a cabo las actividades administrativas clave dentro de las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

I5. *Principio de la competencia abierta.* Cuanto más se comprometa una empresa a asegurar una administración de calidad, más alentará a la competencia abierta entre todos los candidatos a los puestos administrativos.

La violación de este principio ha llevado a muchas empresas a designar administradores con capacidades inadecuadas. Aunque las presiones sociales favorezcan mucho la promoción desde dentro de la empresa, se debe resistir a estas fuerzas siempre que se pueda introducir en la firma mejores candidatos del exterior. Al mismo tiempo, la aplicación de este principio obliga a una organización a apreciar a su personal con exactitud y a brindarle oportunidades de desarrollo.

I6. *Principio de la capacitación y el desarrollo de los administradores.* Cuanto más se integren la capacitación y el desarrollo de los administradores con el proceso administrativo y los objetivos de la empresa, más eficaces serán los programas y actividades de desarrollo.

Este principio sugiere que, en el enfoque de sistemas, los esfuerzos de capacitación y desarrollo se relacionan con las funciones administrativas, las metas de la compañía y las necesidades profesionales de los administradores.

I7. *Principio de los objetivos de capacitación.* A mayor precisión en la formulación de los objetivos de capacitación, más probabilidades habrá de lograrlos.

El análisis de las necesidades de capacitación es la base de los objetivos de esta última que le dan dirección al desarrollo y que facilitan la medición de la eficacia de la

labor capacitadora. Este principio se concentra en el aporte que hace la capacitación al propósito de la empresa y al desarrollo de los individuos.

I8. *Principio del desarrollo continuo.* Cuanto más se aplica una empresa en pos de la excelencia administrativa, más requiere que los administradores prosigan con su desarrollo personal.

Este principio subraya que en un ambiente competitivo y cambiante los administradores no pueden dejar de aprender; por el contrario, tienen que actualizar su conocimiento administrativo sin cesar, reevaluar sus enfoques de la administración y mejorar sus habilidades administrativas y su desempeño para lograr resultados para la empresa.

Resumen de los principios o guías fundamentales de la dirección

Para la función administrativa de la dirección, se pueden resumir varios principios o guías; helos aquí:

D1. *Principio de la armonía de los objetivos.* Cuanto más puedan armonizar los administradores las metas de la persona con las de la empresa más eficaz y eficiente será esta última.

D2. *Principio de la motivación.* Puesto que la motivación no es mera cuestión de causa y efecto, cuanto más cuidadosamente evalúen los administradores la estructura de recompensas, la consideren desde un punto de vista de situación y contingencia, y la integren en el sistema entero de administración, más eficaz será un programa de motivación.

D3. *Principio del liderazgo.* Como los individuos tienden a seguir a quienes, a su modo de ver, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los administradores qué es lo que motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y cuanto más reflejen este concepto en sus acciones administrativas, serán probablemente más eficaces como líderes.

D4. *Principio de claridad de la comunicación.* La comunicación tiende a ser clara cuando se la expresa en un lenguaje y se transmite de manera que pueda entenderla el receptor.

La responsabilidad del emisor es formular el mensaje de modo que sea inteligible para el receptor. Esta responsabilidad pertenece primeramente a la comunicación escrita y oral, y señala la necesidad de planear el mensaje, declarar los supuestos básicos y aplicar las reglas aceptadas en general para la escritura y habla efectivas.

D5. *Principio de integridad de la comunicación.* Cuanto mayor sea la integridad y congruencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como del comportamiento moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por el receptor.

D6. *Principio del uso complementario de la organización informal.* La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal.



La organización informal es un fenómeno que los administradores tienen que aceptar. La información, verdadera o no, fluye rápidamente a través de la organización informal. En consecuencia, los administradores deben aprovechar este dispositivo para corregir la información errada y proveer aquella que no puede ser enviada con eficiencia o recibida apropiadamente a través del sistema de comunicación formal.

Resumen de los principios o guías fundamentales del control

De las explicaciones de capítulos anteriores sobre el control de la administración surgieron varios conceptos esenciales o verdades básicas. Éstos, a los que se hace referencia como principios, se idearon para resaltar aspectos del control que se consideran de importancia especial. En vista del hecho de que el control, aunque representa un sistema en sí, es un subsistema del área mayor de la administración, algunos de estos principios son comprensiblemente similares a los identificados en explicaciones de las otras funciones administrativas. Los principios del control se pueden agrupar en tres categorías que reflejan su propósito y naturaleza, su estructura y su proceso.

Propósito y naturaleza del control

El propósito y la naturaleza del control se pueden resumir en los principios expuestos a continuación.

C1. *Principio del propósito del control.* La tarea del control es asegurar que los planes se realicen con éxito, detectando las desviaciones de los mismos y proveyendo una base para emprender acciones para corregir las desviaciones potenciales o reales no deseadas.

C2. *Principio de los controles dirigidos al futuro.* Por los rezagos de tiempo en el sistema total de control, cuanto más se base un sistema de control en la corrección anticipante en lugar de hacerlo en la simple realimentación de información, más administradores tendrán oportunidad de percibir desviaciones indeseables de los planes antes de que ocurran y emprenderán acciones a tiempo para prevenirlas.

Estos dos principios hacen hincapié en que el propósito del control en cualquier sistema de acción administrativa es asegurar que se logren los objetivos mediante la detección de desviaciones y la ejecución de acciones ideadas para corregir o prevenir aquéllas. El control, como la planeación, debe idealmente mirar al futuro. Este principio suele desatenderse en la práctica, principalmente porque el estado actual de la técnica y los conocimientos administrativos no han proporcionado sistemas de control de corrección anticipante. Los administradores han dependido en general de datos históricos, los cuales pueden ser adecuados para recaudar impuestos y determinar las ganancias de los accionistas, pero no son lo bastante buenos para el control más efectivo. Si se carece de medios para ver a futuro, la referencia a la historia, sobre el supuesto cuestionable de "el pasado es prólogo", es mejor que no ver nada en absoluto. Pero, los rezagos de tiempo en el sistema de control de la administración hacen imperativo que se dediquen mayores esfuerzos para hacer una realidad del control dirigido por el futuro.

C3. *Principio de la responsabilidad del control.* La responsabilidad primaria del ejercicio del control descansa en el administrador a cargo de la ejecución de los planes particulares en cuestión.

Ya que la delegación de autoridad, la asignación de tareas y la responsabilidad de ciertos objetivos recae individualmente en los administradores, se sigue de esto que el control sobre este trabajo deben ejercerlo cada uno de estos administradores. La responsabilidad de un administrador considerado individualmente no se puede pasar por alto ni rescindir sin cambios en la estructura de la organización.

C4. *Principio de la eficiencia de los controles.* Las técnicas y métodos de control son eficientes si detectan e iluminan la naturaleza y las causas de las desviaciones con un mínimo de costos u otras consecuencias no buscadas.

Las técnicas de control tienen la manera de resultar costosas, complejas y abrumadoras. Los administradores pueden absorberse tanto en el control que pasan más tiempo del que vale la pena para detectar una desviación. Los detallados controles de presupuesto que maniatan a un subordinado, los complejos controles matemáticos que frustran la innovación y los controles de compra que retardan las entregas y cuestan más que el artículo adquirido son ejemplos de controles ineficientes.

C5. *Principio del control preventivo.* Cuanto más alta sea la calidad de los directivos en un sistema administrativo, menor será la necesidad de los controles directos.

La mayoría de los controles se basa, en gran parte, en el hecho de que los seres humanos cometen errores y a menudo no reaccionan a los problemas emprendiendo su corrección adecuada y prontamente. Cuanto más calificados sean los administradores, más percibirán las desviaciones de los planes y actuarán oportunamente para prevenirlos.

Estructura del control

Los principios que siguen tienen la finalidad de señalar cómo se pueden crear los sistemas y técnicas de control para mejorar la calidad del control administrativo.

C6. *Principio de reflejo de los planes.* Cuanto más claros, completos e integrados estén los planes, y más estén diseñados los controles para reflejar estos planes, con mayor efectividad servirán los controles a las necesidades de los administradores.

No es posible que un sistema de controles se diseñe sin planes, toda vez que la tarea del control es asegurar que los planes funcionen como se pretende. No cabe duda de que cuanto más claros, completos e integrados estén estos planes, y más técnicas de control se diseñen para seguir el progreso de estos planes, más eficaces serán los controles.

C7. *Principio de la adecuación organizacional.* Cuanto más clara, completa e integrada sea una estructura organizacional, y más a propósito se diseñen los controles para reflejar el lugar en la estructura de la organización en el que se ubica la responsabilidad de la acción, más facilitarán los controles la corrección de las desviaciones de los planes.



La gente es la que pone los planes en práctica. Las desviaciones de éstos tienen que ser responsabilidad primeramente de los administradores a quienes se confió la tarea de ejecutar los programas de planeación. Puesto que la función de una estructura de organización es definir un sistema de funciones, se desprende de ello que hay que diseñar controles que afecten a la función en la que recae la responsabilidad de la ejecución de un plan.

C8. *Principio de la individualidad de los controles.* Cuanto más inteligibles sean las técnicas de control y la información para los administradores individuales que tienen que utilizarlos, más los usarán realmente y mejor producirán un control efectivo.

Aun cuando algunas técnicas e información de control puedan ser utilizadas de la misma manera por diversas clases de empresas y administradores, por regla general los controles deben ajustarse para satisfacer las necesidades individuales de los administradores. Parte de esta individualidad se relaciona con el puesto en la estructura de la organización, como se hizo notar en el principio anterior. Otro aspecto de la individualidad es la confección de los controles para la clase y nivel del concepto de los administradores. Presidentes de empresas y supervisores por igual han sido presa del desaliento y la contrariedad (a menudo por razones muy diferentes) ante la naturaleza ininteligible y la forma inapropiada de la información de control. La información de control de la que un administrador no puede hacer uso tiene poco valor práctico.

Proceso del control

El control, siendo a menudo con mucho cuestión de técnica, se apoya marcadamente en el arte de la administración, en el conocimiento y habilidad para hacer las cosas en casos determinados. Sin embargo, hay ciertos principios que la experiencia ha demostrado que son de amplia aplicación.

C9. *Principio de las normas.* Para el control efectivo se requieren normas objetivas, precisas y adecuadas.

Debe haber una forma sencilla, específica y verificable de medir si un programa de planeación está logrando lo propuesto. El control se consigue por medio de las personas. Ni el mejor administrador escapa a la influencia de factores personales, y el desempeño real se disfraza a veces bajo una personalidad sosa o brillante, o bajo la capacidad de un subordinado para “vender” una actuación deficiente. Las buenas normas de desempeño, aplicadas con objetividad, tienen más probabilidad de ser aceptadas por los subordinados como justas y razonables.

C10. *Principio de control de punto crítico.* Un control eficaz exige atención especial a los factores críticos para evaluar el desempeño contra los planes.

De ordinario, sería un desperdicio y algo innecesario que los administradores siguieran cada detalle de la ejecución de un plan. Lo que tienen que saber es que los planes se están llevando a cabo. Por consiguiente, concentran la atención en los factores sobresalientes del desempeño que indiquen cualesquiera desviaciones importantes de los planes. Tal vez todos los administradores se puedan preguntar qué cosas de sus operaciones muestren mejor si se están logrando los planes que entran en su responsabilidad.

C11. *Principio de la excepción.* Cuanto más concentren sus esfuerzos los administradores en las excepciones significativas, más eficientes serán los resultados de su control.

Este principio sostiene que los administradores deben ocuparse de las desviaciones significativas: las situaciones especialmente buenas o malas. A menudo se confunde con el principio de control del punto crítico, y ambos preceptos tienen alguna relación. No obstante, el control del punto crítico tiene que ver con el reconocimiento de los puntos que hay que vigilar, mientras que el principio de excepción se aplica a la vigilancia del tamaño de las desviaciones en estos puntos.

C12. *Principio de la flexibilidad de los controles.* Para que los controles sigan siendo eficaces pese a que ocurran fallas o a que haya cambios imprevistos en los planes, es preciso incorporar flexibilidad en su diseño.

De acuerdo con este principio, los controles no deben estar tan inflexiblemente atados a un plan que resulten inútiles si el plan entero falla o si es cambiado de pronto. Adviértase que este principio se aplica a las fallas de los planes, no a las de las personas que operan en el seguimiento de éstos.

C13. *Principio de la acción.* El control se justifica sólo si resulta indicado, o si las desviaciones experimentadas de los planes se corrigen mediante la planeación, organización, integración de personal y dirección apropiadas.

Hay casos, en la práctica, en los que se olvida esta sencilla verdad. Si el control no va seguido de la acción es un desperdicio de tiempo administrativo y del personal. Si se encuentran desviaciones en el desempeño experimentado o proyectado, la acción resulta indicada, ya sea en forma de reelaboración de los planes o de creación de planes adicionales para retomar el rumbo. La situación puede pedir la reorganización; puede requerir el reemplazo de subordinados o su capacitación para que hagan la tarea deseada; o puede indicar que la falla está en una falta de dirección y liderazgo para conseguir que un subordinado entienda los planes o en motivarlo para seguirlos. En todo caso, la acción resulta indicada.



Apéndice

Encuesta de la excelencia en la administración

Introducción

Los objetivos de la enseñanza de la administración son, en términos amplios, 1) aumentar el conocimiento administrativo, 2) mejorar las habilidades en el análisis de casos y en la investigación, 3) examinar las actitudes propias y su efecto en la administración, y 4) transferir conocimiento, habilidades y actitudes hacia el lugar de trabajo. Para abreviar, la enseñanza de la administración tiene la finalidad de hacer que los administradores y los estudiantes de administración tengan un mejor desempeño.

Una forma apropiada de entender las necesidades de una organización es llevar a cabo una encuesta de los talentos administrativos y las áreas que requieren mejoras. La encuesta que se presenta a continuación tiene este propósito.

Los resultados se emplean entonces para fortalecer la organización y desarrollar estrategias administrativas para superar sus debilidades. La encuesta puede ser utilizada también por los estudiantes y los administradores para efectuar una investigación que ayude a entender los conceptos, teorías y principios explicados en este libro. Por ejemplo, las áreas que se detectan débiles pueden mejorarse leyendo las partes apropiadas del texto e identificando los principios de administración tratados en el apéndice A.

Los autores y el editor otorgan aquí su permiso de duplicación de la encuesta que sigue para los estudios de investigación. Sin embargo, se requiere hacer la referencia apropiada a los propietarios de los derechos literarios.

Encuesta[1]

Las empresas excelentes basan el desarrollo de su administración y organización en el cuidadoso análisis de sus necesidades administrativas y organizacionales. Esta encuesta está diseñada para identificar estas necesidades.

Generalidades del estudio

El estudio completo identifica factores críticos de éxito agrupados de acuerdo con las funciones administrativas de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Las preguntas siguientes tratan de estas funciones, y pertenecen a una *división o unidad organizacional*; no se refieren, por ejemplo, a la organización completa en todo el mundo.

Las respuestas de usted son valiosas para elaborar programas de desarrollo administrativo y organizacionales para las necesidades de los individuos y de la organización. Por esta razón, se le pide a usted que evalúe la importancia de la necesidad de desarrollo administrativo dando un valor numérico a las preguntas de la segunda columna ("Necesidades de desarrollo") del cuestionario.

---

[1] Esta encuesta se utiliza junto con el libro *Administración: Una perspectiva global*, 13a. edición, de Heinz Weihrich y Harold Koontz, publicado por McGraw-Hill Interamericana Editores, México, 2003. En el glosario y el índice del libro puede hallarse información adicional sobre diversos temas.



Sistema de calificación

Columna 1. Para la calificación de las preguntas, dé las siguientes calificaciones por cada pregunta (para cada puntuación use sólo dos números, como 4.0 o 4.5 para *Muy bien*; no ponga más decimales):

NA =	No es aplicable a nuestra organización.
? =	Conocimiento insuficiente para calificar.
5.0 =	Excelente: estándar de desempeño que no podría mejorarse en circunstancia o condición alguna conocida por el calificador.
4.0 o 4.5 =	Muy bien: estándar de desempeño que deja poco que desear.
3.0 o 3.5 =	Bien: estándar de desempeño sobre el promedio y que cumple con todos los requerimientos normales.
2.0 o 2.5 =	Satisfactorio: estándar de desempeño considerado promedio.
1.0 o 1.5 =	Debajo del estándar: estándar de desempeño por debajo de los requisitos normales, pero que puede considerarse marginal o temporalmente aceptable.
0.0 =	Inadecuado: estándar de desempeño considerado inaceptable.

Columna 2. En la segunda columna del cuestionario, llamada "Necesidades de desarrollo", califique lo importante que es esa actividad administrativa específica para la organización. Use la siguiente escala:

No se requiere mayor desarrollo	1 2 3 4 5	Se requiere un grado extremo de desarrollo

Elija un número entre 1 y 5 que represente su juicio. Escriba el número en la columna 2 ("Necesidades de desarrollo") para cada pregunta. Si calificó una pregunta con "NA" o "?" en la primera columna ("Calificación de desempeño"), ponga esa misma calificación también en la segunda columna ("Necesidades de desarrollo").

Al promediar calificaciones por cualesquiera criterios en ambas columnas, *promedie sólo las preguntas calificadas*; excluya las preguntas no aplicables ("NA") y aquellas en las que no contó con información adecuada para calificar ("?").

Columna 3. Los comentarios son opcionales. Puede usar el espacio para aportar sus ideas para el análisis en grupo.

EXCELENCIA EN LA PLANEACIÓN

	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. ¿Los administradores establecen las metas de unidad departamental (tanto a corto como a largo plazos) en términos verificables?	______	______	______
2. ¿En qué medida se entienden las metas de la organización?	______	______	______
3. ¿Qué tan bien se está ayudando a las personas a establecer metas verificables y congruentes para las operaciones?	______	______	______
4. ¿En qué medida se comunican premisas de planeación (como las predicciones) congruentes y aprobadas?	______	______	______
5. ¿En qué grado entiende el personal la función de las políticas de la compañía en la toma de decisiones?	______	______	______
6. ¿Los administradores alientan a la innovación?	______	______	______
7. ¿Los superiores ayudan a sus subordinados a conseguir la información que los primeros necesitan como apoyo para su planeación?	______	______	______
8. ¿Los administradores buscan alternativas antes de tomar decisiones?	______	______	______
9. Al elegir entre alternativas, ¿se concentran los administradores en los factores cruciales del problema?	______	______	______
10. ¿Los administradores revisan periódicamente los planes para ver si son congruentes todavía con las expectativas actuales?	______	______	______
11. ¿Los administradores consideran la necesidad de flexibilidad (así como los costos) para llegar a una decisión de planeación?	______	______	______
12. Cuando los administradores desarrollan y ponen por obra los planes, ¿consideran las implicaciones de largo alcance de sus decisiones de corto alcance?	______	______	______
13. Los subordinados, cuando hacen recomendaciones, ¿presentan análisis de alternativas (con ventajas y desventajas)?	______	______	______
Número **total** de "NA" y "?":	______	______	
Número **total** de preguntas calificables:	______	______	
Número **total** de preguntas calificadas:	______	______	
Promedio de calificaciones en EXCELENCIA EN LA PLANEACIÓN:	______	______	

COMENTARIOS Y EVALUACIÓN TOTAL DE LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN (optativos; use el dorso de la hoja):

EXCELENCIA EN LA ORGANIZACIÓN

	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. La estructura de la organización ¿refleja las principales áreas de resultados?	______	______	______
2. ¿Los administradores delegan autoridad a los subordinados de acuerdo con los resultados que esperan de éstos?	______	______	______
3. ¿Los administradores delegan con claridad?	______	______	______
4. ¿Los administradores utilizan guías o descripciones de puestos?	______	______	______
5. ¿Los administradores aclaran las responsabilidades de las contribuciones esperadas a metas y programas?	______	______	______
6. ¿Los administradores mantienen un control adecuado cuando delegan autoridad a los subordinados?	______	______	______
7. ¿Los administradores entienden que comparten la responsabilidad cuando delegan autoridad (responsabilidad) a los subordinados?	______	______	______
8. ¿Los administradores se aseguran de que sus subordinados con cargo de administradores deleguen apropiadamente autoridad a sus subordinados?	______	______	______
9. ¿Los administradores conservan la unidad de mando siempre que es posible y sólo utilizan el mando dual cuando las ventajas compensan claramente a las desventajas?	______	______	______
10. ¿Los administradores aprovechan apropiadamente la asesoría del *staff*?	______	______	______
11. ¿Los administradores enseñan a sus subordinados la naturaleza de las relaciones de línea y *staff*?	______	______	______
12. ¿Los administradores limitan y aclaran la autoridad funcional?	______	______	______
13. ¿Los administradores utilizan los departamentos de servicio de manera eficaz y eficiente?	______	______	______
14. ¿La empresa está libre del exceso de niveles organizacionales?	______	______	______
15. ¿Los administradores recurren a los comités u otras juntas sólo cuando son superiores a las decisiones individuales?	______	______	______
16. ¿Los administradores se aseguran de que los comités u otras juntas van precedidos de la agenda, la reunión de información, el análisis y las propuestas concretas apropiados?	______	______	______
17. ¿Los administradores distinguen entre las líneas de autoridad y las líneas de información?	______	______	______
Número **total** de “NA” y “?”:	______	______	
Número **total** de preguntas calificables:	______	______	
Número **total** de preguntas calificadas:	______	______	
Promedio de calificaciones en EXCELENCIA EN LA ORGANIZACIÓN:	______	______	

COMENTARIOS Y EVALUACIÓN TOTAL DE LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN (optativos):

EXCELENCIA EN LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL

	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. ¿Los administradores asumen total responsabilidad por la integración de personal al departamento (aun cuando se valgan de la ayuda del departamento de personal?			
2. ¿Hace ver claro la compañía que cada puesto en el departamento está disponible para el individuo mejor calificado, ya sea que éste provenga de dentro o fuera de la compañía?			
3. ¿Los administradores se aseguran que a los subordinados se les den oportunidades de capacitarse para ocupar mejores puestos?			
4. ¿Los administradores siguen los métodos apropiados para capacitar y desarrollar a sus subordinados?			
5. ¿Los administradores realizan una función instructora y de tutela efectiva de sus subordinados?			
6. ¿Los administradores hacen una apreciación objetiva y regular de sus subordinados sobre la base del desempeño de éstos contra metas preseleccionadas?			
7. ¿Los superiores hacen una apreciación objetiva y regular de sus administradores conforme a sus capacidades para planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar?			
8. ¿Los administradores utilizan las apreciaciones como medios para ayudar a los subordinados a mejorar su desempeño?			
9. ¿Los administradores seleccionan a sus subordinados o recomiendan la promoción de éstos sobre la base de la apreciación objetiva de su desempeño?			
10. ¿La organización brinda una compensación y condiciones de trabajo adecuadas y motivadoras?			
11. ¿Los administradores evalúan y desarrollan a la unidad de organización completa?			
Número **total** de "NA" y "?":			
Número **total** de preguntas calificables:			
Número **total** de preguntas calificadas:			
Promedio de calificaciones en EXCELENCIA EN LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL:			

COMENTARIOS Y EVALUACIÓN TOTAL DE LA FUNCIÓN DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL (optativos):

EXCELENCIA EN LA DIRECCIÓN

	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. ¿Los administradores entienden qué es lo que motiva a los subordinados y tratan de crear un ambiente en el que el personal sea productivo?	________	________	________
2. ¿Los administradores dirigen a los subordinados de modo que éstos reconozcan que sus intereses personales y los de su compañía o departamento están en armonía (aunque no sean necesariamente los mismos)?	________	________	________
3. ¿Los administradores dan instrucciones claras que sean por completo comprensibles para sus subordinados?	________	________	________
4. ¿Los administradores emplean técnicas de comunicación eficaces y eficientes?	________	________	________
5. ¿Los administradores tienen la cantidad apropiada de contacto personal directo?	________	________	________
6. ¿Los administradores crean un ambiente en el que se aliente a las personas a sugerir innovaciones en las áreas de productos, procesos, marketing, u otras?	________	________	________
7. ¿Los administradores son receptivos a las ideas y sugerencias, ya vengan de superiores, personas del mismo nivel de la organización, subordinados o clientes?	________	________	________
8. ¿Están los subordinados (administradores y no administradores) en libertad de sugerir cambios en objetivos, políticas, programas o decisiones?	________	________	________
9. ¿Los subordinados pueden tener acceso fácilmente a sus superiores para tratar sus problemas y obtener orientación?	________	________	________
10. ¿Los administradores ayudan a sus subordinados a orientarse por los programas, objetivos y ambiente de organización de la compañía?	________	________	________
11. ¿Los administradores ejercen un liderazgo participativo y, cuando es necesario, una dirección con autoridad?	________	________	________
12. En general, ¿los administradores son eficaces como líderes? (“¿Tienen la capacidad para reunir a hombres y mujeres e impulsarlos a un propósito común?”)	________	________	________
Número **total** de “NA” y “?”:	________	________	
Número **total** de preguntas calificables:	________	________	
Número **total** de preguntas calificadas:	________	________	
Promedio de calificaciones en EXCELENCIA EN LA DIRECCIÓN:	________	________	

COMENTARIOS Y EVALUACIÓN TOTAL DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN (optativos):

EXCELENCIA EN EL CONTROL

	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. ¿Con qué efectividad los administradores crean técnicas de control y estándares que reflejan los planes?	______	______	______
2. ¿Los administradores aplican técnicas de control, en lo posible, para prever desviaciones de los planes (lo que se llama "control preventivo")?	______	______	______
3. Las técnicas de control y la información, ¿avisan con prontitud de las desviaciones de los planes?	______	______	______
4. ¿Los administradores desarrollan una información de control objetiva o verificable y se apoyan en ella?	______	______	______
5. ¿Los controles señalan las excepciones en puntos cruciales?	______	______	______
6. ¿Las técnicas y la información de control se diseñan de modo que muestren exactamente dónde se producen las desviaciones en las organizaciones?	______	______	______
7. ¿Son comprensibles las técnicas y la información de control para quienes tienen que emprender la acción?	______	______	______
8. ¿Los administradores emprenden acciones prontas cuando se producen variaciones no planeadas en el desarrollo?	______	______	______
9. ¿Los administradores se mantienen al tanto de las nuevas técnicas de planeación y control, y las utilizan?	______	______	______
10. ¿Los administradores ayudan a los subordinados (mediante la utilización de objetivos verificables) a ejercer el autocontrol y la autodirección?	______	______	______
11. ¿Los administradores mantienen informados a sus superiores de problemas significativos de la operación y de sus causas, y de los pasos que se están dando para corregirlos?	______	______	______
Número **total** de "NA" y "?":	______	______	______
Número **total** de preguntas calificables:	______	______	
Número **total** de preguntas calificadas:	______	______	
Promedio de calificaciones en EXCELENCIA EN EL CONTROL:	______	______	

COMENTARIOS Y EVALUACIÓN TOTAL DE LA FUNCIÓN DE CONTROL (optativos):

RESUMEN DE LA ENCUESTA DE LA EXCELENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN

Por favor, copie las puntuaciones registradas al final de cada función.

Calificación de desempeño

Número de preguntas		Número de preguntas "No aplicable" ("NA") y "Conocimiento insuficiente" (?)	Número de preguntas contestadas	Cuenta total	Promedio de calificación
13	Planeación	______	______	______	______
17	Organización	______	______	______	______
11	Integración de personal	______	______	______	______
12	Dirección	______	______	______	______
11	Control	______	______	______	______
64		______	______	______	______

TOTAL: ______________________________
EVALUACIÓN DEL RESUMEN (optativa; use el dorso de la hoja)
Nombre de la organización evaluada: ______________________________

Necesidades de desarrollo

Número de preguntas		Número de preguntas "No aplicable" ("NA") y "Conocimiento insuficiente" (?)	Número de preguntas contestadas	Cuenta total	Promedio de calificación
13	Planeación	______	______	______	______
17	Organización	______	______	______	______
11	Integración de personal	______	______	______	______
12	Dirección	______	______	______	______
11	Control	______	______	______	______
64		______	______	______	______

TOTAL: ______________________________
EVALUACIÓN DEL RESUMEN (optativa; use el dorso de la hoja)
Nombre de la organización evaluada: ______________________________

Glosario

Nota: El número entre paréntesis, al final de la definición corresponde al capítulo donde se estudia el concepto.

A

Administración Proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. (1)

Administración de la cadena de suministros Se enfoca en la secuencia de obtener materias primas y subensambles a lo largo del proceso de manufactura de manera económica. (20)

Administración de la cadena de valor Incluye analizar cada paso del proceso, yendo del manejo de materias primas al servicio al usuario final, proporcionándole el mayor valor al más bajo costo. (20)

Administración de la calidad total Compromiso a largo plazo a la mejora continua de la calidad en toda la organización y con la participación activa de todos los miembros en todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los clientes. (20)

Administración de la producción Se ocupa de las actividades necesarias para fabricar productos. (20)

Administración de las operaciones Se ocupa de las actividades necesarias para producir y entregar un servicio, así como un producto físico. (20)

Administración internacional Se enfoca en la forma de operar de las empresas internacionales de países anfitriones. (3)

Administración por objetivos Sistema gerencial que integra muchas actividades gerenciales clave de manera sistemática conscientemente dirigido hacia el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales. (4)

Administración virtual Administrar un equipo cuyos miembros no están en la misma ubicación, no se reportan a la persona que lo administra y ni siquiera pueden trabajar para la misma organización. (16)

Administrar Proceso que requiere la creación y mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajan juntos en grupos hacia la consecución de objetivos comunes. (14)

Análisis costo-efectividad Proceso que busca la mejor relación de beneficio y costo. (6)

Análisis marginal Comparación entre el ingreso y el costo adicional que surge de incrementar la producción. (6)

Área de resultado clave Área en la que el desempeño es esencial para el éxito de la empresa. (4)

Asignación de presupuestos Formulación de planes para un periodo futuro determinado en términos numéricos. (19)

Asignación de presupuestos base cero División de los programas de la empresa en paquetes compuestos de metas, actividades y recursos necesarios y luego cálculo de los costos de cada paquete partiendo de una base cero. (19)

Autoridad Derecho en una posición de ejercer discreción al tomar decisiones que afectan a otros. (9)

Autoridad de línea Relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. (9)

Autoridad funcional Derecho delegado a un individuo o un departamento para controlar procesos, prácticas y políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos. (9)

B

Benchmarking ver Punto de referencia. (18)

C

Capacitación gerencial Uso de programas, en su mayoría a corto plazo, que facilitan el proceso de aprendizaje para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo. (13)

Chaebol Modelo coreano de administración que se caracteriza por una estrecha colusión entre el gobierno y los conglomerados industriales. (3)

Círculo de calidad Grupo de personas de la misma área de la organización que se reúnen con regularidad para resolver los problemas que experimentan en el trabajo. (20)

Codeterminación Requisito de membresía laboral en el consejo de supervisión y en el comité ejecutivo de la corporación. (3)

Código Declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento de las organizaciones y las personas. (2)

Comité Conjunto de personas a las que como grupo se les comisiona un asunto. (16)

Comité ejecutivo plural Comité de línea que también desempeña funciones gerenciales, como el consejo directivo. (16)

Competencia central Aprendizaje colectivo, coordinación e integración de habilidades para obtener “flujos de tecnología”. (8)

Componentes del liderazgo: Poder; una comprensión fundamental de las personas; habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades; el estilo del líder y el desarrollo de un clima organizacional. (15)

Comunicación Transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor. (17)

Comunicación ascendente La que va de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional. (17)

Comunicación descendente La que fluye de personas de los más altos niveles a los inferiores en la jerarquía organizacional. (17)

Comunicación intergrupo Comunicación con otros departamentos y grupos fuera de la empresa. (11)

Comunicación intragrupo Comunicación con personas en la misma unidad organizacional. (11)

Comunicación no verbal La que incluye expresiones faciales y gestos corporales. (17)

Concepto de la dignidad individual Las personas deben ser tratadas con respeto, sin importar cuál sea su posición en la organización. (14)

Concepto del continuo del liderazgo El liderazgo incluye una variedad de estilos, y van de uno que está centrado en el jefe, a otro que está centrado en el subordinado. (15)

Confiabilidad Precisión y consistencia de la medición. (11)

Control burocrático Se caracteriza por un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal. (18)

Control de clan Se basa en normas, valores compartidos, comportamiento esperado y otras variables culturales. (18)

Control del rendimiento sobre la inversión Sistema que mide el éxito absoluto y relativo de una compañía, o la unidad de una compañía por la relación de las ganancias con la inversión de capital. (18)

Control estratégico Monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos y modificación de la estrategia de la organización con base en esta evaluación. (18)

Controlar Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. (1)

Corporaciones multinacionales Organizaciones que tienen su sede en un país determinado, pero operan en muchos otros más. (3)

Corporaciones mundiales o transnacionales Organizaciones que contemplan al mundo entero como un solo mercado. (3)

Creatividad Habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas. (6)

Crecimiento del puesto Ampliar el ámbito de un puesto al agregarle tareas similares sin aumentar la responsabilidad. (14)

Cultura de la organización Guía general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros de la organización tienen en común. (10)

D

Decisiones no programadas Se usan en situaciones no estructuradas, nuevas y mal definidas de naturaleza no recurrente. (6)

Decisiones programadas Se usan para trabajo estructurado o rutinario. (6)

Delegación de facultades de decisión (empowerment) Situación en que los empleados de todos los niveles de la organización reciben el poder de tomar decisiones sin pedir autorización a sus superiores. (9)

Denuncia de irregularidades Dar a conocer a las organizaciones externas las prácticas carentes de ética de la empresa. (2)

Departamentalización por función Agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, como producción, ventas y finanzas. (8)

Departamentalización por grupo de clientes Agrupar actividades que reflejen un interés primario en los clientes. (8)

Departamentalización por productos Agrupamiento de actividades según productos o líneas de productos, en especial en grandes empresas de líneas múltiples. (8)

Departamentalización por territorio o geografía Agrupar actividades por área o territorio en empresas que operan en áreas geográficas amplias. (8)

Departamento Área, división o sucursal específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades establecidas. (7)

Desarrollo de la organización Enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda la organización, o una unidad organizacional importante. (13)

Desarrollo del administrador Uso de programas a largo plazo orientados al futuro para desarrollar la habilidad administradora de una persona. (13)

Descentralización Tendencia a dispersar la autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizada. (9)

Descripción de puesto Informe que da a conocer a todos las responsabilidades del ocupante. (10)

Dirigir Influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. (1)

E

Ecología Relación de objetos vivientes con su ambiente. (2)

Efectividad Logro de los objetivos. (1)

Eficiencia Logro de los fines con el mínimo de recursos. (1)

Empowerment ver Delegación de facultades de decisión. (9)

Emprendedor Persona que hace algo similar al intraemprendedor, pero fuera del ámbito organizacional. (7)

Empresa Negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad y cualquier otro tipo de organización. (1)

Empresas internacionales Las que dedican a las transacciones entre fronteras nacionales. (3)

Enriquecimiento del puesto Construcción en los puestos de un sentido de desafío y logro más alto. (14)

Equipo Pequeño número de personas con habilidades complementarias y comprometidas con un propósito común, serie de metas de desempeño y enfoque de los que son mutuamente responsables. (16)

Equipo autoadministrado Grupo con miembros que tienen una variedad de habilidades necesarias para realizar una tarea relativamente completa. (16)

Espíritu emprendedor Proceso creativo centrado en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas. (1)

Estado de pérdidas y ganancias Resumen de los resultados de las operaciones del negocio que muestra todos los ingresos y gastos de un periodo determinado. (18)

Estándares Criterios de desempeño. (18)

Estrategia Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. (4)

Estrés Respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales y/o procesos psicológicos, que es la consecuencia de cualquier acción externa, situación o suceso que colocan demandas psicológicas y/o físicas excesivas en una persona. (12)

Ética Disciplina que se ocupa de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y obligación morales. (2)

Ética en los negocios Se ocupa de la verdad y la justicia relacionadas con aspectos como las expectativas de la sociedad, la

competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo. (2)

F

Factores cualitativos o intangibles Factores difíciles de medir numéricamente. (6)

Factores cuantitativos Factores que se miden en términos numéricos. (6)

Flujo diagonal de la información Se da entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de reporte directas entre ellas. (17)

Flujo horizontal de la información Se da entre personas al mismo nivel organizacional o uno similar. (17)

G

Gráfica de Gantt Gráfica de barras que muestra las relaciones de tiempo entre los "sucesos" de un programa de producción. (19)

Groupware Software que permite a un grupo de personas en una red colaborar al mismo tiempo a grandes distancias. (19)

Grupo Dos o más personas que actúan de modo interdependiente de manera unificada hacia la consecución de metas comunes. (16)

I

Información en tiempo real Información de lo que ocurre mientras está ocurriendo. (18)

Ingeniería de valor Proceso de analizar las operaciones del producto o servicio, estimar el valor de cada operación e intentar mejorar esa operación al tratar de mantener bajos los costos en cada paso o parte. (20)

Inhwa Concepto coreano de la armonía. (3)

Innovación Uso de nuevas ideas. (6)

Integración de personal Cobertura y mantenimiento de las posiciones en la estructura de la organización. (11)

Intención estratégica Compromiso de ganar en el ambiente competitivo. (5)

Intraemprendedor Persona que se enfoca en la innovación y la creatividad y transforma un sueño o una idea en un proyecto rentable al operar dentro de un ambiente organizacional establecido. (7)

Investigación de operaciones Aplicación de métodos científicos al estudio de alternativas en una situación problema, con la visión de obtener una base cuantitativa para llegar a la mejor solución. (20)

L

La teoría X y la teoría Y de McGregor Dos series de suposiciones sobre la naturaleza de las personas. (14)

Líder autocrático Quien ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos. (15)

Líder de rienda suelta Usa el poder muy poco; si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia. (15)

Líder democrático o participativo Consulta con los subordinados y alienta su participación. (15)

Liderazgo Arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestas y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. (15)

Líderes transaccionales Identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo cual incluye aclarar roles y tareas, recompensar el desempeño y aportar para las necesidades de los seguidores. (15)

Líderes transformacionales Articulan una visión, inspiran y motivan a los seguidores y crean un clima favorable para el cambio organizacional. (15)

M

Misión Propósito básico, función o tareas de una empresa, o dependencia, o cualquier parte de ellas. (4)

Modelo del proceso de la cadena de valor Incluye las actividades primarias de la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing/ventas y servicio. A este proceso lo apoya la infraestructura de la empresa, la administración de los recursos humanos, tecnología y compras. (20)

Motivación Término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. (14)

N

Normas Modos de proceder que se reflejan en el comportamiento esperado de los miembros del grupo. (16)

O

Objetivo verificable El que al final del periodo podemos determinar si se ha logrado o no. (4)

Objetivos o metas Fines hacia los que se dirige la actividad. (4)

Ombudsman Persona que investiga las preocupaciones de los empleados; proporciona un valioso enlace de comunicación ascendente. (17)

Organigrama Visualización que indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad. (10)

Organización Grupo de personas que trabajan juntas para crear un superávit. En organizaciones de negocios, este superávit se traduce en utilidades. En organizaciones no lucrativas, como organizaciones caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades. (1)

Organización formal Estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada. (7)

Organización informal Red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se asocian entre sí. (7)

Organización matricial Combinación de patrones de departamentalización funcionales y proyecto o producto en la misma estructura de la organización. (8)

Organización que aprende Organización que puede adaptarse a los cambios en el ambiente externo a partir de la renovación constante de su estructura y prácticas. (13)

Organización virtual Concepto un tanto amplio de un grupo de empresas o personas independientes conectadas, generalmente, a través de la tecnología de la información. (8)

Organizar Establecer una estructura intencional de roles para que las personas las desempeñen en una organización. (1)

Orientación etnocéntrica El estilo de las operaciones extranjeras se basa en el de la casa matriz. (3)

Orientación geocéntrica Toda la organización es contemplada como un sistema interdependiente que opera en muchos países. (3)

Orientación policéntrica Las subsidiarias extranjeras disfrutan de una gran libertad gerencial. (3)

Orientación regiocéntrica Las operaciones extranjeras cuentan con personal con una base regional. (3)

Outsourcing Contratación de la producción y las operaciones con proveedores externos que tienen experiencia en áreas específicas. (20)

P

PERT (Programm Evaluation and Review Technique) Sistema de análisis de red de tiempo-suceso en el que los diversos sucesos de un programa o proyecto se identifican con un tiempo establecido para cada uno. (19)

Personal de staff Su función es investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea. (9)

Planeación Seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones. (4)

Poder Habilidad de los individuos o grupos de inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. (9)

Políticas Declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones. (4)

Premisas de planeación Ambiente anticipado en el que se espera que operen los planes. (5)

Presupuesto Informe de resultados esperados expresado en términos numéricos. (4)

Principio de competencia abierta Las posiciones vacantes deben abrirse a las personas más calificadas disponibles, sea dentro o fuera de la empresa. (11)

Principio de control del punto crítico El control efectivo lleva la atención a los factores críticos para evaluar el desempeño contra los planes. (18)

Principio de las premisas de planeación Cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa. (4)

Principio del factor limitante Identificar y superar los factores que se oponen de manera importante a una meta permite seleccionar el mejor curso de acción. (6)

Principio del liderazgo Dado que las personas tienden a seguir a aquellos que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores y cuanto más reflejen esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, más probable es que sean líderes efectivos. (15)

Principio del tramo de administración Hay un límite al número de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero el número exacto dependerá del efecto de factores subyacentes. (7)

Principio escalar Cuanto más clara sea la línea de autoridad, más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional. (9)

Procedimientos Planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras. (4)

Proceso de administración o enfoque operacional Proceso que reúne el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con la tarea gerencial. (1)

Productividad Relación de salidas-insumos dentro de un periodo de tiempo considerando la calidad. (1)

Programa Complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado. (4)

Progresión planeada Sistema que da a los gerentes una idea clara de su ruta de desarrollo. (13)

Punto de referencia (benchmarking) Enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria. (18)

R

Recentralización Centralización de autoridad que antes estaba descentralizada; normalmente no es una inversión completa de la descentralización, ya que la autoridad delegada no se retira por completo. (9)

Reclutamiento Atraer candidatos para cubrir posiciones en la estructura de la organización. (11)

Reforzamiento positivo o modificación del comportamiento Los individuos pueden motivarse mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y la alabanza de su desempeño; el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos. (14)

Reglas Declaraciones que establecen acciones, o falta de acción, específicas necesarias, donde la discreción no se permite. (4)

Rejilla gerencial Tiene dos dimensiones: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción. (15)

Responsabilidad social de las empresas Consideración seria del efecto de las acciones de la empresa en la sociedad. (2)

Rotación de puestos Tiene el propósito de ampliar los conocimientos de los administradores o gerentes potenciales en diferentes posiciones de la empresa. (13)

Ruido Cualquier cosa —trátese del emisor, la transmisión o el receptor— que entorpece la comunicación. (17)

Ruta crítica Secuencia de sucesos que requiere el tiempo más largo y el que tiene un tiempo muerto de cero (o el más corto). (19)

S

Selección Elegir entre candidatos, dentro de la organización o fuera, a la persona adecuada para una posición. (11)

Sensibilidad social Habilidad de una corporación de relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de manera que sean mutuamente benéficas para la empresa y la sociedad. (2)

Simplificación del trabajo Proceso de obtener la participación de los trabajadores para simplificar su trabajo. (20)

Sinergia Sistema en el que el todo es mayor que sus partes. (4)

Sistema de corrección anticipante El que informa a los gerentes de problemas potenciales, dándoles tiempo para tomar acción correctiva antes de que ocurran. (18)

Sistema de información de gestión Sistema formal para recopilar, procesar y dispersar información interna y externa a la empresa de manera oportuna, efectiva y eficiente para apoyar a los gerentes en el desempeño de sus tareas. (19)

Sistema de inventario justo a tiempo El proveedor entrega los componentes y las partes a la línea de producción sólo cuando son necesarios y "justo a tiempo" para ser ensamblados. (20)

Socialización organizacional Adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, adopción de roles de comportamiento apropiados y ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo. (11)

Sociedad plural Aquella en la que muchos grupos organizados representan distintos intereses. (2)

T

Tecnología Suma total del conocimiento que tenemos de las formas de hacer las cosas. (2)

Teleconferencia Grupo de personas que interactúan entre ellas mediante medios de audio y video con imágenes fijas o en movimiento. (17)

Teleconmutación Trabajar en una terminal de computadora en casa en lugar de desplazarse al lugar de trabajo. (19)

Teoría basada en los derechos Afirma que todas las personas tienen derechos básicos. (2)

Teoría de contingencia del liderazgo Las personas se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también debido a varios factores situacionales y las interacciones entre líderes y los miembros del grupo. (15)

Teoría de dos factores de Herzberg Los insatisfactores, también llamados factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo, no son motivadores, en tanto que los satisfactores son motivadores y están relacionados con contenido del trabajo. (14)

Teoría de la equidad La motivación es influida por el juicio subjetivo de un individuo acerca de lo justa que es la recompensa que recibe, relativa a los insumos, comparada con las recompensas de otros. (14)

Teoría de la expectativa de Vroom Las personas se motivarán a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si lo que hacen las ayuda a lograrla. (14)

Teoría de la fuerza de campo Teoría según la cual se mantiene un equilibrio entre fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. (13)

Teoría de la justicia Se basa en que los tomadores de decisiones deben guiarse por la justicia y la equidad, así como por la imparcialidad. (2)

Teoría de la ruta-meta La principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzar las metas y retirar obstáculos. (15)

Teoría de las necesidades de Maslow Afirma que cuando se satisface una necesidad, esta necesidad deja de ser un motivador. (14)

Teoría de las necesidades de McClelland Las necesidades motivadoras básicas son la necesidad de poder, la necesidad de afiliación y la necesidad de logro. (14)

Teoría ERG de Alderfer Las personas se motivan con necesidades de existencia, de relación y de crecimiento. (14)

Teoría utilitaria Se enfoca a los planes y acciones que deben ser evaluados por sus consecuencias. (2)

Teoría Z Adaptación de prácticas gerenciales japonesas selectas al ambiente estadounidense. (3)

Toma de decisiones Selección de un curso de acción entre varias alternativas. (6)

U

Unidades estratégicas de negocios Negocios específicos establecidos como unidades de una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos sean promovidos y manejados como si cada uno fuese una empresa independiente. (8)

V

Validez Grado al cual los datos predicen el éxito del candidato como gerente. (11)

Valor Creencia relativamente permanente acerca de qué es apropiado y qué no, la cual guía las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización. (10)

Créditos fotográficos

Capítulo 1

Pág. 3 Latin Stock de México
Pág. 7 Google™ Search
Pág. 19 Getty Images/RVG Images
Pág. 34 Cortesía de © McDonald's México

Capítulo 2

Pág. 43 Latin Stock de México
Pág. 44 Cortesía de © Greenpeace
Pág. 48 Reproducido con autorización de Microsoft. Tomado de http://www.microsoft.com

Capítulo 3

Pág. 62 Cortesía de © Telefónica México
Pág. 63 Cortesía de © Grupo Bimbo, S.A. de C.V.
Pág. 65 Cortesía de Star Alliance. Tomado de www.staralliance.com
Pág. 69 © eBay. Tomado de www.wikipedia.com
Pág. 71 Adaptado de Kokone, en www.kokone.com.mx
Pág. 90 Cortesía de © Starbucks México
Pág. 100 Cortesía de © Toyota México

Capítulo 4

Pág. 105 Latin Stock de México

Capítulo 5

Pág. 130 Latin Stock de México
Pág. 132 Cortesía de © Sony México
Pág. 134 Reproducido con permiso de Wine Group. Tomado de www.winegroup.com
Pág. 136 Reproducido con permiso de ZXAutos. Tomado de www.zxautos.com

Capítulo 6

Pág. 160 Tomado de www.wikipedia.com
Pág. 165 © IBM. Tomado de www.wikipedia.com

Capítulo 7

Pág. 203 Latin Stock de México
Pág. 211 Reproducido con permiso de Pess. Tomado de www.pess.com
Pág. 214 Cortesía de ©3M Chile

Capítulo 8

Pág. 227 Getty Images/RVG Images
Pág. 236 Tomado de www.desc.com.mx
Pág. 240 Reproducido con permiso de www.soyibservices.com/index.htm

Capítulo 9

Pág. 251 AFP Photo/Orlando Sierra

Capítulo 10

Pág. 265 Latin Stock de México
Pág. 278 Reproducido con permiso de Acer. Tomado de www.acer.com
Pág. 281 Reproducido con permiso de Daewoo. Tomado de www.daewoo.com

Capítulo 12

Pág. 341 Latin Stock de México
Pág. 343 www.carrefour.es

Capítulo 13

Pág. 368 Tomado del sitio de PriceWaterHouse Coopers en www.pwc.com
Pág. 374 Cortesía de © Storewars

Capítulo 14

Pág. 421 Cortesía de © Hotel Nikko México

Capítulo 15

Pág. 447 Cortesía de © The Body Shop España

Capítulo 17

Pág. 500 SuperStock/Archivo Digital
Pág. 506 Think Stock/Archivo Digital

Capítulo 18

Pág. 530 Getty Images/Archivo Digital

Capítulo 19

Pág. 575 Reproducido con permiso de Covisint. Tomada de www.covisint.com

Capítulo 20

Pág. 588 Google™ Search
Pág. 592 Reproducido con autorización de Sony Tijuana Este. Tomado de www.sonyste.com.mx

Índice analítico

Los números seguidos de una “f” indican figuras.

B

F

G

H

I

J

K

P

Q

R

S

T

